



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**FUNDAMENTOS Y LINEAMIENTOS  
METODOLÓGICOS PARA EL DISEÑO DE CURSOS  
DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES. UN MANUAL  
BASADO EN LA NORMA TÉCNICA DE  
COMPETENCIA LABORAL NUGCH002.01**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA**

**MÓNICA CARMONA HERNÁNDEZ**

**No. DE Cuenta 098082579**



**ASESORA: LIC. CECILIA MEDINA GÓMEZ**

**Ciudad Universitaria D.F., abril de 2009.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

***“Porque a personas como tú, vale la pena dedicar no sólo este logro, sino la vida entera”***

*Entre las miles de cosas que tengo que agradecerle a Dios, debo destacar el hecho de tú hayas sido parte de mi vida, las palabras se han vuelto insuficientes para poder describir lo importante e imprescindible que fuiste, eres y serás para mí, sin duda alguna, puedo asegurar que todo lo que soy y he hecho de mí, te lo debo a ti.*

*Este día tan especial, significa la culminación de lo que soñamos y nos propusimos juntas, ¿recuerdas lo lejana y difícil que se veía la meta?, sin embargo, tú siempre estuviste ahí, haciendo que valiera la pena esforzarse, luchar y trabajar, con la finalidad de ser mejor y seguir siempre adelante.*

*Nunca imaginé tener que elaborar esta dedicatoria póstuma, siempre vi lejos e imposible tu partida, supuse que estarías conmigo hasta el último de mis días, sin embargo, te has marchado, dejando un gran vacío en mi vida, no obstante, tu amor, cariño y confianza se han quedado conmigo. Tal vez ahora no te encuentres físicamente a mi lado, pero debo decirte que cada instante de mi vida estará iluminado por tu presencia y sin duda, seguirá valiéndome la pena sonreírle a la vida, tropezar, crecer, aprender.*

***Por haber depositado tu confianza en mí sin esperar nada a cambio, salvo mi propio bienestar y felicidad, por entregarme tu vida, por haber sido la luz que necesitaba cuando mi vida se llenaba de oscuridad y sombras, por empujarme cuando retrocedía, por todas tus enseñanzas y mis alegrías a tu lado, pero sobre todo por arroparme con tanto amor... sólo puedo decirte ¡GRACIAS!***

***Porque estoy segura de que algún día, en algún espacio y tiempo... volveremos a encontrarnos.***

*In memoriam*  
**Sra. Gloria García †**  
*“Tía Goyita”*  
*q.e.p.d.*  
15-04-1959/31-01-2008

## AGRADECIMIENTOS

*Este trabajo debe mucho a varias personas e instituciones para su realización, y parece inevitable cometer alguna omisión siempre que se trata de mencionarlas una por una, por lo cual pido de antemano su comprensión si la memoria me traiciona, sin embargo, aún ante este riesgo quiero expresar mi gratitud a quienes me brindaron su apoyo a lo largo de esta etapa de mi formación académica y personal.*

*A mi **tía Gloria**, por ser el motor que impulsó este reto, por toda la confianza y amor brindados. Porque sin ti no hubiera sido posible.*

*A mi **hermana Gaby**, por ser mi cómplice, por su cariño, apoyo incondicional y porque sé que estaremos juntas por siempre. T.Q.M.*

*A **Dany**, por todo lo vivido, por existir, por promover mis sueños y ser parte de mi vida.*

*A mis **papis**, por darme la posibilidad de existir y de vivir miles de momentos lindos, por estar a mi lado y por su apoyo.*

*A mis **hermanos Miguel Ángel y Adriana**, por ser parte de mi vida, por su cariño y porque son dueños de una gran parte de mi corazón.*

*A mis **sobrinos: Solecito, Carlos, Mony, Jessby y Lalo**, por ser mi pedacito de cielo y por llenar mi vida con una sola de sus sonrisas.*

*A mis **amigos**, por todo su cariño, apoyo, por estar conmigo siempre, por su paciencia, por todas las alegrías que han dado a mi vida... los quiero.*

*A **Raúl Armando**, por abrirme las puertas de su vida, por adoptarme como parte de su familia y por hacerme sentir querida.*

*A **mi querida Universidad Nacional Autónoma de México** mi alma mater, por darme tanto, aún más de lo que pensé.*

*A **mi asesora -Lic. Cecilia Medina Gómez-**, quien ante mi característica impaciencia, me guió en este trabajo el cual es digno y sensato gracias a su inquebrantable empeño.*

*Al **P. Alejandro Rodríguez SDB**, por darme la confianza y posibilidad de culminar este reto.*

*Un agradecimiento especial a todas aquellas personas que por diversas razones y en diferentes circunstancias colaboraron en la elaboración de este trabajo, porque ninguna labor es pequeña, sin ustedes no hubiera sido posible.*

*Humilde y sinceramente... GRACIAS!!!*

**México D.F. a abril de 2009**

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO 1. La capacitación y sus bases pedagógicas</b>	10
1.1. Conceptos básicos de la capacitación	10
1.2. La capacitación basada en competencias laborales	12
1.3. Elementos pedagógico-didácticos de la capacitación	13
1.4. El diseño y planeación didáctica como base de las actividades de capacitación	15
<b>CAPÍTULO 2. Intervención y contribución de la Pedagogía en la Capacitación</b>	16
2.1 El campo laboral de la pedagogía y su intervención en nuevos escenarios educativos	16
2.2 La necesidad latente de una sólida intervención pedagógica en la capacitación	18
2.3 El profesional de la pedagogía: Retos profesionales y laborales de los pedagogos en la capacitación	20
<b>CAPITULO 3. Los manuales como herramienta pedagógica para el diseño de actividades de capacitación</b>	22
3.1 Definición y objetivos de los manuales	22
3.2 Características de los manuales	23
3.3 Posibilidades y limitaciones de los manuales	26
3.4. Clasificación de los manuales	26
3.5 Estructura elaboración de los manuales	28
3.6 Estructura y construcción de manuales con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral	30
<b>CAPÍTULO 4. Manual para el diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01*</b>	33
4.1 La capacitación en las organizaciones	6
4.2 Hacia la sistematización y unificación del proceso de capacitación	14
4.3 Diseño de cursos de capacitación presenciales	26
4.4. Diseño de instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación presenciales	66
4.5 Diseño del material didáctico de cursos de capacitación presenciales	84

<b>CONCLUSIONES</b>	138
<b>FUENTES CITADAS</b>	141
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	142
<b>ANEXO 1.</b> Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”	145

*\*La numeración de páginas de este capítulo guarda la secuencia del propio manual, debido a la necesidad y posibilidad de que pueda ser consultado de manera independiente, una vez que termina el capítulo se retoma la paginación normal del trabajo de recepción consecutivamente al manual.*

## INTRODUCCIÓN

El proceso de capacitación entendido como campo de acción de la Pedagogía, demanda la construcción de estrategias pedagógico-didácticas que respondan a las necesidades educativas y formativas del proceso mismo, al encontrarse con profesionales de diversas disciplinas (abogados, biólogos, administradores, etc.), que dentro de su ejercicio profesional implementan actividades de capacitación, pero que cuentan con una limitada formación sobre pedagogía y estrategias didácticas, lo que obviamente dificulta su labor frente a grupo y deteriora o entorpece el proceso de capacitación.

Partiendo de la Pedagogía como ciencia interdisciplinaria, se elaboró un manual para el diseño de cursos de capacitación presenciales, con el objetivo de ser una herramienta útil para los profesionales de cualquier disciplina que lleven a cabo actividades de capacitación, debido a que contiene información útil para el diseño de cursos, además, de estar apoyado en ejemplos, diagramas, imágenes y actividades de reafirmación, lo que lo convierte en un documento, sencillo, claro, ameno, sin que ello signifique que sea poco serio y confiable.

Debe aclararse que no es objetivo del manual mecanizar el proceso de capacitación, ser un instructivo o convertir los programas de capacitación en “recetas” que deban seguirse al pie de la letra, por el contrario, siempre se tendrá la posibilidad de hacer ajustes o reestructuraciones, adecuándose a circunstancias, sucesos o momentos específicos. Además, aunque el manual se elaboró para aquellos profesionales dedicados expresamente a impartir actividades de capacitación, dada la flexibilidad de la temática y la estructura misma del manual, este podrá ser utilizado y tomarse como referente por profesores, pedagogos, y estudiantes del área de educación.

El manual fue construido con el objetivo de proporcionar al instructor de capacitación un manual sencillo, práctico y útil, para que maneje los fundamentos teórico-prácticos básicos sobre pedagogía y didáctica, para diseñar, evaluar y elaborar el material didáctico de los cursos de capacitación presenciales, de acuerdo con los criterios de desempeño de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01, contribuyendo de esta manera a la optimización y/o mejora de los cursos de capacitación que imparte.

La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje y por lo tanto, como área de acción de la Pedagogía, es entendida como un conjunto de estrategias educativas, orientadas al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, con la

finalidad de que puedan satisfacer sus expectativas de realización personal y profesional en relación a su ámbito laboral.

Por lo anterior, el manual presentado es una fuente de información precisa, inmediata, confiable y una guía útil de consulta, debido a que en él se encuentra la información más sustancial sobre pedagogía, didáctica y capacitación.

Debe resaltarse que aunque existen diversos enfoques didácticos de la capacitación y en general del proceso enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de darle seriedad y actualidad al manual, éste se elaboró tomando en cuenta los criterios de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01 *“Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”*; con la cual el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), está llevando a cabo uno de los primeros intentos serios por unificar y normar el proceso de capacitación en México, constituyendo uno de los primeros esfuerzos por profesionalizar la función del instructor de capacitación y establecer criterios para distinguir a los especialistas en capacitación competentes.

En el capítulo 1 *“La capacitación y sus bases pedagógicas”*, se presenta un panorama general sobre la capacitación, su concepción y características pedagógicas, además, se aborda a la misma desde el punto de vista de las competencias laborales y se muestra la importancia del diseño y planeación didáctica como fundamento de las actividades de capacitación.

El capítulo 2 *“Intervención y contribución de la Pedagogía en la Capacitación”*, tiene como finalidad fundamentar la necesidad de una oportuna intervención pedagógica en la capacitación, concibiendo a ésta última como una posibilidad de desempeño laboral para los profesionales de la pedagogía, quienes deben asumirla como un horizonte de acción.

El tercer capítulo *“Los manuales como herramienta pedagógica para el diseño de actividades de capacitación”*, brinda conceptos básicos sobre los manuales, partiendo de su definición, objetivos, posibilidades, clasificación, estructura, entre otras cosas. Además, se abordan las características que deben tener los manuales al ser elaborados con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral.

El último capítulo *“Manual para el diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico con base en la Norma Técnica de*

*Competencia Laboral NUGCH002.01*”, inicia con un breve acercamiento a la capacitación en las organizaciones, la relación que guarda con las competencias laborales y su normalización, los lineamientos para el diseño de los cursos de capacitación presenciales y los conceptos referentes al diseño de instrumentos para la evaluación y al diseño de material didáctico. Cabe destacar que el manual se elaboró y se presenta en apego a la Norma Técnica de Competencia Laboral citada con anterioridad.

Conscientes de que la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de su Licenciatura en Pedagogía, tiene el compromiso permanente de construir e implementar alternativas pedagógicas serias y viables, el propósito del manual, es otorgar los elementos necesarios con la finalidad de que el instructor de capacitación posea las habilidades necesarias para desempeñarse como un profesional de la capacitación competente, e incluso si así lo desea, que cuente con las bases didáctico-metodológicas necesarias para lograr la certificación ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)

## CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN Y SUS BASES PEDAGÓGICAS

El presente apartado pretende ser un primer acercamiento a la capacitación, pero no desde el punto de vista meramente de la administración de recursos humanos, sino más bien desde el enfoque pedagógico, entendiendo en primer término, que en las actividades de capacitación se lleva a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje pues existen elementos pedagógico-didácticos que lo conforman. Además se abordará la importancia del diseño y planeación didáctica en las actividades de capacitación, por otro lado, se dará un panorama general de lo que implica la capacitación basada en competencias laborales.

### 1.1 Conceptos básicos de la capacitación

La capacitación es la acción de proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo, es un proceso continuo, integral y de calidad, que tiene como objetivo lograr un desempeño eficiente que refleje calidad y competitividad frente a los cambios actuales, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo personal y profesional. La capacitación desde el punto de vista pedagógico, es una metodología de enseñanza orientada a desarrollar conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo determinado.<sup>1</sup>

Hasta hoy, se ha dado poca relación entre los sectores educativos y los laborales, por lo que es necesario que en la capacitación empiecen a manejarse las siguientes concepciones:

- ⇒ Es necesaria una concepción amplia del aprendizaje en la capacitación, y dejar de fragmentarlo y aislarlo.
- ⇒ Promover situaciones de aprendizaje convergentes, donde se den situaciones laborales lo más apegadas a la realidad posible.

---

<sup>1</sup> Cfr. SCHWARTZMAN KAPLAN, Rebeca. *Capacitación basada en normas de competencia laboral... [en línea]* (<http://www.redalyc.uaemex.mx>)

- ⇒ Deben ofrecerse variadas posibilidades en el diseño de cursos de capacitación que integren el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos en el proceso educativo que se lleva a cabo.
- ⇒ Los contenidos de aprendizaje deben dejar de presentarse de manera abstracta y fragmentada, además deben ser relevantes para las situaciones laborales.
- ⇒ Reconocer al trabajador como un sujeto pedagógico, como un individuo capaz de organizar y dirigir su aprendizaje.

La capacitación no puede definirse como una actividad aislada y desvinculada de las estrategias de mejoramiento de la productividad y competitividad de las organizaciones. La capacitación laboral constituye un proceso esencial para la transformación de las organizaciones, por ello la exigencia de una capacitación de calidad, integral, continua, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales. En el centro de dicha estrategia de cambio se encuentra la formación integral y permanente de los recursos humanos, con el fin de enfrentar en mejores condiciones los mercados globalizados.

El desarrollo integral de los individuos involucrando al ser en su conjunto y complejidad, implica desarrollar no sólo a los conocimientos, sino a las habilidades y actitudes que se presentan en cada actividad humana. El hombre involucra todo su ser en el proceso de aprendizaje y debe constantemente buscar una congruencia entre el *SER, SABER Y SABER HACER*.<sup>2</sup>

Ante el nuevo concepto de la capacitación-formación, como una actividad que se que se transforma en procesos esenciales para la vida productiva de los individuos, las empresas deben percibir a la capacitación como un proceso integral y permanente y no solamente como una obligación.

Así como cada autor delimita diferentes conceptos de capacitación, se encuentran diferentes tipos o clasificaciones de la misma, para este trabajo se ha tomado la presentada por María de la Luz Garibay<sup>3</sup>, que divide a la capacitación en dos bloques o tipos:

---

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> GARIBAY VELAZQUEZ, María de la Luz. *El perfil del instructor de capacitación según la Norma Técnica de Competencia Laboral...* p. 44

TIPO DE CAPACITACIÓN	SUBDIVISIÓN	DEFINICIÓN
Capacitación para el trabajo Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso, por haber sido promovido o reubicado. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.	Capacitación de preingreso	Se hace generalmente con fines de selección. Otorga al personal los conocimientos, desarrolla las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.
	Inducción	Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
	Capacitación promocional	Acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
Capacitación en el trabajo Contiene un conjunto de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan en ella se conjugan la realización personal con la consecución de los objetivos de la institución.	Adiestramiento	Hace referencia al conocimiento o manejo de herramientas y maquinaria
	Capacitación específica y humana	Acciones específicas para cubrir necesidades de la empresa en sus diferentes áreas y actividades de desarrollo personal.

## 1.2 La capacitación basada en competencias laborales

La introducción de las competencias laborales está cambiando el rostro de la capacitación, alguien que tenga responsabilidad en la impartición de la capacitación, necesitará conocer y aplicar los conceptos y principios operativos de la capacitación con base en competencias. La capacitación con base en competencias es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, es decir, aquella en la que las personas de manera consistente realizan actividades de trabajo en una amplia variedad de contextos o condiciones, las competencias se definen no como las tareas del puesto, "sino lo que le permite a las personas realizar las tareas"<sup>4</sup>

¿Qué es una competencia laboral?, el concepto de competencia laboral se define de acuerdo al Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales como la capacidad efectiva de un individuo que se traduce en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Se refiere a cuando el trabajador, a través de su desempeño laboral, cumple satisfactoriamente con los objetivos propuestos de la organización, esto a través de sus conocimientos habilidades o destrezas, es decir, cuando aplica eficazmente las

<sup>4</sup> FLETCHER, Shirley. *Análisis de competencias laborales...* p. 14.

competencias que ha adquirido en su formación profesional, capacitación o experiencias ocupacionales. Apuntan hacia el “hacer” o a lo que el trabajador utiliza para llevar a cabo un “trabajo competente” cumpliendo con los objetivos de la organización. Incluye al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y calificaciones que ha adquirido, agrupadas en competencias que a su vez pueden ser clasificadas con distintos enfoques.<sup>5</sup>

La capacitación basada en competencias tiene el objetivo de que a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes, se generen trabajadores competitivos que ofrezcan resultados tangibles y no sólo supuestos a la organización en la que laboren. Este tipo de formación implica la integración y el trabajo en conjunto.

Se reconocen procesos de enseñanza orientados al saber, saber hacer y saber ser, concepto que se vincula directamente con la génesis de las competencias, ya que al establecerse estos tres modos de organización del conocimiento se está evidenciando un nivel integral que incluye tanto la capacidad cognitiva por medio del aprendizaje continuo y dominio de conocimientos que posee y adquiere una persona, la forma efectiva en que puede aplicar sus destrezas, habilidades y conocimientos dentro de un contexto laboral, así como sus características, aptitudes y valores individuales que en un momento dado aportan y benefician su desempeño laboral.<sup>6</sup>

### **1.3 Elementos pedagógico-didácticos de la capacitación**

Apoyados en una didáctica crítica, es necesario romper con el cerco que se ha creado en los espacios de trabajo y aproximarnos a la realidad para poder ofrecer estrategias para su enriquecimiento, entendido el aprendizaje como un proceso en espiral, en el que se aprende por y con los otros, estamos hablando entonces de que la didáctica que cobra sentido en la capacitación, en tanto se constituye como una herramienta en la planeación y diseño de las actividades que en ella se llevan a cabo.

Los aspectos pedagógico-didácticos constituyen en la capacitación, una unidad clave para el análisis de la práctica de enseñanza y el logro de aprendizaje, de ahí la importancia estratégica de abordar este tema en los espacios de capacitación.

---

<sup>5</sup> Cfr. FUENTES Y FUENTES, Adriana. *Las competencias, el trabajo y la educación superior*. P. 59-60.

<sup>6</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 72.

Algunas veces, los instructores de capacitación dan poca importancia al diseño de las actividades que llevan a cabo, son abordados en forma fragmentaria, destacando sólo algún aspecto instrumental, por ejemplo la redacción de objetivos de aprendizaje, el dominio de técnicas de enseñanza, la evaluación del aprendizaje, la dinámica de grupos, etc. Se descontextualiza el proceso de enseñanza y se entiende a la Didáctica como una disciplina meramente instrumental, en la que no se toca la relación de teoría, método y técnica y donde la práctica docente no es rescatada como fuente de aprendizajes reflexivos.

La fundamentación y la operatividad didáctica están en íntima relación, ya que ésta última no es más que la cristalización de una concepción sobre la sociedad, la educación, el hombre, la ciencia y el conocimiento. El proceso didáctico, se ubica en los marcos de una institución, entendida como un proceso social que en alguna forma regula las acciones en el espacio de aprendizaje.

Al instructor de capacitación en relación con los participantes le corresponde, construir los objetivos que deban alcanzar, seleccionar situaciones, problemas, experiencias, etc., graduar las dificultades que deban afrontar, ayudar a que superen las deficiencias que tengan, ya sea de preparación, habilidad, comprensión, etc., asesorar la distribución eficaz de su tiempo, así como las actividades de aprendizaje, comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimularlos y orientarlos en sus esfuerzos, en suma: “Orientar el aprendizaje guiando, asesorando y coordinando la planeación, realización y evaluación del mismo”. Los elementos anteriores conforman precisamente algunas de las tareas que desempeña la didáctica.

A veces los participantes ignoran cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, vivencian una deficiente actividad de capacitación, no tienen interés por lo que están estudiando o no encuentran utilidad, desafortunadamente el instructor puede contribuir a ello, al no tener clara conciencia de lo que pretende en su curso, no dominar su materia, ser incumplido, no tener método ni técnicas de enseñanza adecuadas, no haber previsto qué actividades van a realizar los alumnos, no haber calculado el tiempo disponible para el curso, no haber previsto materiales para hacer más accesible su clase, no darse cuenta de que los alumnos son diferentes a él en edad, experiencia, preparación, gustos, intereses, etc., y no haber entablado una relación de comunicación y comprensión con sus alumnos.

Por lo anterior, antes de actuar, debe tomarse en cuenta los fines que se pretenden, se analizan las condiciones en que se va a trabajar, son imaginadas las posibles reacciones, entonces, apoyados de la pedagogía y la didáctica, se especifican objetivos concretos y se calculan los medios oportunos para conseguirlos.

#### **1.4 El diseño y planeación didáctica como base de las actividades de capacitación**

La acepción etimológica (de las diversas definiciones que se dan sobre “diseño”) expresa siempre la idea de algo que se traza aparte o previo a la ejecución, así:

DI-SEÑO: “dis” (distinto, aparte, separado), “signo” (representación, señal, trazo). Realizar señales o trazos representativos de las cosas, pero separadas de ellas. Cuando se habla de diseño se entiende tanto la acción de diseñar como sus resultados.<sup>7</sup>

El diseño, constituye la guía o directriz del proceso enseñanza-aprendizaje que se da en la capacitación, la cual debe partir de contenidos informativos, habilidades o hábitos que se han de enseñar, de unos objetivos a través de los cuales se concreta una actividad, de unos medios, formados por métodos, procedimientos, estrategias o instrumentos, de unos elementos personales y el contexto, los cuales son considerados a partir del diseño o planificación didáctica.

Es necesario que el diseño sea sistemático y realista, ya que ésta es una de las mayores garantías de la eficacia de la enseñanza, debido a que constituye un auténtico puente entre la formación teórica y la práctica educativa. En el diseño se proyecta la ideología y la formación del instructor y en él se debe también reflejar la realidad concreta y la enseñanza que se va a realizar. Por lo tanto, el diseño es algo más que un esquema apresurado antes de la acción. El diseño supone la previsión y conjugación de los distintos elementos que están presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El sentido de concreción, realismo, interrelación y flexibilidad son las cualidades que hacen que el diseño sea eficaz.

---

<sup>7</sup> DEL CARMEN, Luis, *et alt.* *La planificación didáctica.* P. 68.

## **CAPÍTULO 2. INTERVENCIÓN Y CONTRIBUCIÓN DE LA PEDAGOGÍA EN LA CAPACITACIÓN**

En el presente capítulo, más que hablar de lo que institucionalmente sería el perfil profesional del pedagogo, se pretende presentar lo que significa esta elección vocacional, la forma de vida asociada con ella y las implicaciones culturales, políticas y sociales que significa la acción en educación, tratando de comprender a aquellos que hemos decidido hacer de la educación nuestra principal fuente de interés y sin duda alguna... nuestra forma de vida.

### **2.1 El profesional de la pedagogía y su intervención en nuevos escenarios educativos**

La Licenciatura en Pedagogía forma profesionales capaces de analizar problemas, proponer soluciones relacionadas con el campo educativo y atender a diversos sectores de la población que requieren ayuda pedagógica: Estudiantes, profesores, investigadores, orientadores, instructores, directivos, empresarios y padres de familia, son algunos de ellos.

Entre las actividades que lleva a cabo un pedagogo se encuentran las siguientes:

- Organización, administración, dirección y supervisión pedagógica en instituciones escolares, departamentos de investigación y despachos de asesoría.
- Instrumentación, análisis y evaluación de planes y programas de estudio.
- Participación en grupos interdisciplinarios para analizar, evaluar y adaptar los contenidos.
- Asesoría pedagógica en dependencias públicas o privadas, centros de educación especial, en programas recreativos, de educación para la salud, de educación artística, de uso del tiempo libre y de desarrollo de la comunidad.
- Programación de actividades de orientación educativa, vocacional y profesional.
- Elaboración desarrollo de proyectos de investigación educativa.
- Diseño, instrumentación y coordinación de programas de formación docente.

- Elaboración y aplicación de recursos de apoyo (materiales didácticos, técnicas de enseñanza y aprendizaje) para diferentes niveles educativos.
- Capacitación de personal en los sectores agropecuario, comercial, industrial y de servicios.<sup>8</sup>

El pedagogo, tiene la capacidad para diseñar, proponer y llevar a la práctica las diversas estrategias y acciones que resuelvan problemas o atiendan necesidades educativas, los planes y programas de estudio; la planeación y administración educativa; el rezago, deserción y reprobación escolar; la capacitación, los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje; son algunas de las posibles líneas de intervención.

Entendamos al pedagogo como el profesional que estudia de manera sistemática y seria el fenómeno educativo, lo cual le habilita para intervenir eficaz y eficientemente en ese proceso para mejorarlo y hacerlo cada vez más pertinente. Como consecuencia de la propia formación, el pedagogo debe poseer una visión amplia y clara de los procesos, variables y características del hecho educativo, de todas sus manifestaciones y de las interrelaciones que esta mantiene con los demás procesos de la realidad social y con las cualidades de los actores del mencionado acto educativo.

Así pues, ser profesional de la pedagogía implica una aproximación intelectual a la realidad y el manejo de procedimientos que permitan incidir efectivamente en ella, lo cual conforma el quehacer profesional del pedagogo. La actividad profesional del pedagogo es cada vez más diversificada, además de las prácticas tradicionales en las instituciones educativas públicas y privadas, el pedagogo interviene en actividades que anteriormente relegaban su participación profesional, actividades tales como la planeación y evaluación institucional, procesos de capacitación y desarrollo institucional.

Debe aclararse que dentro de la actividad profesional del pedagogo, es posible que se privilegie a una esfera laboral más que a otra, pero en cualquiera de ellas se manifiestan las demás, cualquier negación de una parte de la profesión de pedagogo es parcializar su

---

<sup>8</sup> Cfr. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO/FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS/COLEGIO DE PEDAGOGÍA. *Perfil profesional del pedagogo*. [en línea].

actuación y consecuentemente su formación, hacerlo es negar la riqueza y posibilidad que ofrece el ejercicio de esta maravillosa profesión.<sup>9</sup>

El pedagogo, tiene cada día mayor presencia y arraigo en todos los ambientes profesionales donde se promueve un desarrollo integral de la persona, de las instituciones y de la sociedad. En la actualidad se están viviendo profundas crisis en todos los órdenes, debido a las transformaciones económicas, tecnológicas, sociales, etc., las personas se encuentran en una vorágine de cambios, en los que se ha hecho indispensable revalorizar el alcance e intervención de diversas profesiones con el fin de dar herramientas necesarias para afrontar dichos cambios, tal es el caso de la pedagogía, que cada vez brinda a sus profesionales nuevas posibilidades de desarrollo laboral: museos, hospitales, ONG's, empresas, instituciones de asistencia social, privada y pública, por mencionar algunas.

## **2.2 La necesidad latente de una sólida intervención pedagógica en la capacitación**

En una organización el activo más importante es la persona, las funciones y competencias más apropiadas para formar y motivar a esas personas deben estar desarrolladas por profesionales con una formación humanista y en estrecha relación con la educación. Es por ello que la pedagogía en la actualidad está evolucionando y cobrando una relevancia especial, principalmente por el sentido humano que aporta a esta vida que cambia a gran velocidad, razones por las cuales el pedagogo debe formarse-actualizarse-capacitarse para mantenerse al ritmo de estas tendencias, debe responder a todas las implicaciones de la vida moderna, poseer un repertorio de opciones pedagógicas para crear ambientes de alto rendimiento educativo, estar abierto a la gran diversidad de personas que existen. *“Solo de esta manera harán que la pedagogía sea esa actividad consciente diseñada para ensanchar el aprendizaje de otras personas”*<sup>10</sup>

En el mundo que nos está tocando vivir, aceleradamente cambiante desde el punto de vista económico, político, tecnológico y social, en efecto, se hace necesaria la actualización profesional en todos los campos, la innovación transformadora, la adaptación consciente y

---

<sup>9</sup> Cfr. GUILLÉN NIEMEYER, Benito. *“El oficio de pedagogo”* en *Paedagogium: revista mexicana de educación y desarrollo*. P. 7 y 10.

<sup>10</sup> BERNAL G., María del Carmen. *El campo laboral del pedagogo; retos y perspectivas*. p. 27. *Apud* GRACIA, R. *Las competencias más apropiadas para formar y motivar...*

responsable a las condiciones y necesidades imperantes, a fin de enfrentar retos e inventar soluciones viables, tanto para los nuevos como para los viejos problemas. En estos momentos, resulta impensable una formación profesional carente de la condición de búsqueda permanente y transformación así como una participación activa, comprometida y propositiva.<sup>11</sup>

Los pedagogos hoy en día enfrentan varios desafíos, los cuales implican el desarrollo de un conjunto de nuevas competencias, se necesitan profesionales capaces de adaptarse a los cambios actuales y que se caractericen por ser gestores del conocimiento, resuelvan conflictos, sean innovadores, quieran aprender siempre, mejoren su formación personal y profesional, etc., por ello deben abrirse a diferentes ámbitos laborales, en dónde ejerzan una influencia positiva en los demás.

Partiendo del hecho de que la clave de una institución son las personas, la labor pedagógica en ellas cada vez se ha hecho más necesaria, pues la institución auténticamente humana, debe ser factor de perfeccionamiento, de acrecentamiento interno y de realización de la persona, puede ser un lugar propicio para la formación humana y por tanto, debe asumir una gran responsabilidad formativa.

Por ello la labor de los pedagogos se ha hecho más necesaria, dado que se necesitan expertos en formación humana y formación para el trabajo. Entre las principales aportaciones que desde la pedagogía pueden hacerse a las organizaciones son: orientar a la gente para aprender a aprender, aprender a conocer, aprender a convivir<sup>12</sup>.

La intervención pedagógica dentro de las organizaciones, tiene varias funciones: de adaptación permanente, promoción social, preventiva y de educar para la vida. En síntesis, la participación del profesional de la educación en la organización se lleva a cabo desde las siguientes acciones: adaptación, actualización o reciclaje, perfeccionamiento y reconversión. La pedagogía en la empresa busca promover la formación profesional o técnica que permita satisfacer las necesidades del avance tecnológico y una formación que oriente en busca del bien, como un compromiso de vida.

---

<sup>11</sup> DURÁN RAMOS, Teresita. "Necesidad de evaluar e incrementar la capacidad profesional en el ámbito educativo". En *Paedagogium; revista mexicana de educación y desarrollo*. P. 18-19.

<sup>12</sup> Son los pilares de educación que estableció la UNESCO para el siglo XXI.

El mundo de lo educativo se ha ensanchado profesionalmente hasta rebasar todo límite. En la actualidad no hay espacio ni actividad humana cuya dinámica no exija un trabajo pedagógico, el sentido humano que todas las organizaciones requieren hoy en día, sólo puede ser dado por aquellos que son expertos en la formación de personas, es decir, por aquellos profesionales de la educación que han dedicado su vida a buscar la excelencia humana y social.<sup>13</sup>

### **2.3 El profesional de la pedagogía: Retos profesionales y laborales de los pedagogos en la capacitación**

En la actualidad el estancamiento o fracaso de muchas organizaciones se debe en ocasiones a la poca atención que se le brinda al desarrollo integral del trabajador, aunado a la creciente globalización, al surgimiento de nuevas tecnologías, las oportunidades de acceso a un trabajo estable, las condiciones en las que se mantiene a los empleados, etc. Es evidente que la sociedad a la que pertenecemos está en constante transformación, los cambios se presentan a tal velocidad que en muchas ocasiones no se logra ponerse al día con ellos, es por eso que la promoción de la competitividad y el desarrollo integral de la persona tanto en el ámbito laboral, profesional, familiar y recreativo se vuelve imprescindible, por ello la capacitación en los centros de trabajo se ha convertido en una enorme posibilidad de la pedagogía.

La profesión del pedagogo, contrariamente a lo que se piensa por la mayoría de las personas,<sup>14</sup> cuenta con un amplio campo laboral, específicamente refiriéndose a la capacitación, en donde se lleva a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje donde se ven involucrados cuatro cambios en el comportamiento: la transmisión de informaciones, el desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.<sup>15</sup>

La capacitación, es un proceso permanente de aprendizaje y formación humana que favorece el desarrollo integral del individuo, el pedagogo que se inserta en el área de capacitación laboral puede significar para el trabajador una oportunidad para que pueda

---

<sup>13</sup> Cfr. BERNAL G., María del Carmen. “El campo laboral del pedagogo: retos y perspectivas”. En: *Paedagogium; revista de educación y desarrollo humano*. p. 27.

<sup>14</sup> Un gran porcentaje de la población identifica al pedagogo como maestro de preescolar.

<sup>15</sup> Cfr. ÁLVAREZ ANTONIO, Érika. *Capacitación laboral... lugar para el pedagogo*. [en línea].

desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentar de manera eficiente y eficaz los retos laborales, afrontar cambios, mejorar las relaciones interpersonales y lograr un crecimiento profesional y personal. Esto sin duda constituye un reto para los pedagogos, al enfrentarse a un campo de acción que les ha brindado poca importancia e interés, pero a la vez empieza a delinarse como una de las más fructíferas y redituables áreas de intervención para la pedagogía.

El pedagogo al laborar en las áreas de capacitación, se enfrenta a una gran competencia por parte de otros profesionales: psicólogos, administradores, sociólogos economistas, etc., cuya formación está relacionada de manera directa o indirecta con la administración del recurso humano, sin embargo, será el quien proporcione todos los elementos pedagógico-didácticos necesarios para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente las actividades de capacitación. Es necesario, saber administrar, interpretar necesidades y sobre todo ser creativo para la implementación de los planes y programas de capacitación, cualidades que definitivamente puede aportar el profesional de la educación.

## **CAPÍTULO 3. LOS MANUALES COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA EL DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

Partiendo de la aseveración “*los manuales son una importante herramienta pedagógica*”, en el presente capítulo, se muestran de manera general los tópicos básicos respecto a los manuales, tratando de comprender su definición, objetivos, clasificación, estructura, elaboración, entre otras ideas relevantes que se muestran con la intención de que el lector cuente con un panorama general respecto a dicha temática.

### **3.1 Definición y objetivos de los manuales**

El diccionario define la palabra “manual” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en ese sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Podemos encontrar manuales muy especializados en todos los campos, inclusive en la compra de diversos y variados artículos se proporciona un manual con el propósito de que el usuario pueda aprender rápida y adecuadamente a usarlo, manejarlo, mantenerlo en óptimas condiciones y que pueda explotarlo al máximo. Es importante resaltar el hecho de que en otros campos también hay manuales: manuales de planeación, de cocina, de buenos hábitos, son algunos de ellos. El tenerlos facilita el “hacer” el no tenerlos lo limita.

16

Entonces, definiendo el término:

“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre un tema o materia específicos, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de alguna actividad o procedimiento”<sup>17</sup>.

Los manuales son textos auxiliares de consulta en el desarrollo cotidiano de tareas, generalmente son breves y de fácil lectura, cumplen con la función de guía de acción para introducir u orientar al lector sobre alguna área del conocimiento, generalmente son normativos, ya que pretenden la unificación de procedimientos y actividades sobre determinado tema.

---

<sup>16</sup> Cfr. ÁLVAREZ TORRES, Martín G. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. P. 24-25

<sup>17</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. P.56

De esta manera, el manual puede considerarse un instrumento de apoyo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe su secuencia lógica y las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran. Debido a su constitución, el manual es un escrito manuable<sup>18</sup>, ya que está elaborado sistemáticamente para indicar las actividades a ser cumplidas y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

Un manual es “el libro que enfoca los elementos esenciales sobre una materia”, puede ser teórico o práctico. En el primero, se establecen normas sobre los contenidos mínimos y esenciales de un determinado tema o materia. En el segundo, se tienen dos formas: el manual como guía de procedimientos y técnicas usuales de uso continuo<sup>19</sup> y el instructivo.<sup>20</sup>

En lo que se refiere a la capacitación, los manuales son una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal, son documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para la consulta en el desarrollo cotidiano de las actividades<sup>21</sup>.

Los manuales en la capacitación, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información, como lo afirma Hilda Angélica Fernández:

“La mayoría de las actividades de aprendizaje, requieren del uso de materiales escritos para una máxima eficacia, ya que es fácil olvidar la palabra hablada, pero poner algo por escrito permite el aprendizaje visual; los manuales, guían a los participantes durante las actividades de capacitación, haciéndolos orientarse al tema y simplificando el seguimiento del aprendizaje. Además es lo bastante permanente para fungir como referencia y capacitar a otras personas.”<sup>22</sup>

Por ello, de acuerdo con el tipo y el grado de detalle los manuales pretenden cumplir los siguientes objetivos:

- Orientar al lector para realizar cierta actividad paso a paso.

---

<sup>18</sup> Entiéndase por manuable fácil de manejar.

<sup>19</sup> Describe el funcionamiento de una institución o empresa.

<sup>20</sup> Proporciona información necesaria para llevar a cabo acciones específicas.

<sup>21</sup> Cfr. SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. [en línea]. (<http://www.sre.gob.mx>). En capacitación, los manuales apoyan en el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas áreas o departamentos de la institución u organización.

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ ROJAS, Hilda Angélica. *Manual para la elaboración de textos...* p. 66

- Presentar una visión integral o de conjunto.
- Precisar las funciones y/o actividades.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que se cuente.
- Obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores de tiempo, esfuerzo, dinero y además obtener mejores resultados.
- Uniformar los procedimientos y evitar su alteración.
- Determinar la forma más sencilla de llevar a cabo los procedimientos y así evitar fallas y errores.
- Facilitar la evaluación de los procedimientos y/o actividades.
- Instruir sobre aspectos clave de la actividad.
- Coadyuvar en la ejecución correcta de las actividades y propiciar la uniformidad.<sup>23</sup>

### 3.2 Características de los manuales

Un manual representa una guía práctica del tema, en él se realizan ejercicios y se pueden consultar dudas existentes, por lo que es un apoyo en el proceso de capacitación considerado como un proceso de enseñanza- aprendizaje. El manual es una de las principales fuentes de información sobre algún tema y sirve como referencia.

Desarrollar un manual tiene como finalidad:

- Complementar el proceso de aprendizaje.
- Tener una guía para tomar notas, enumerar temas o proporcionar una visión global de las discusiones y pasos.<sup>24</sup>

Algunas características de los manuales son:

- El contenido versa sobre lo más importante de un tema o materia, el procedimiento para instalar un sistema o producto, el funcionamiento de una dependencia o corporación, por lo tanto hay manuales de historia, de organización, de procedimientos, de puestos, etc.

---

<sup>23</sup> Cfr. HAMM, Karina. *Diseño de un manual de procedimientos administrativos...* [en línea](<http://www.monografias.com>). y AMADOR, Juan Pablo. *Manuales administrativos.* [en línea] (<http://www.elprisma.com>).

<sup>24</sup> LEMUS NAVARRETE, Felipe. *Formación de instructores.* P. 48

- Claridad, sencillez y flexibilidad.
- Debe ser útil como material orientador o auxiliar didáctico en el trabajo práctico.
- En el manual teórico se utiliza un lenguaje técnico de acuerdo con el área de conocimiento y lector meta. Generalmente aparece un glosario que ayuda al lector a identificar el significado de las palabras técnicas usadas en el texto. Se puede prescindir del glosario cuando los términos han sido definidos o explicados en el texto. Por otro lado, en el manual práctico se utiliza un lenguaje sencillo, acorde con el lector a quien va dirigido.
- Es frecuente encontrar en ellos, por su función operativa, diagramas, figuras y cuadros, entre otros elementos ilustrativos.
- En cuanto a la estructura del texto, se conforman por varios títulos y subtítulos, lo que favorece la identificación rápida sobre los aspectos que trata. Incluso puede ofrecer la posibilidad de leerse por partes, sin que esto afecte la comprensión del escrito.
- Generalmente, no tiene conclusiones finales, éstas se dan en cada apartado, e inclusive se omiten dado que es escrito práctico y procedimental.
- Generalmente carecen de aparato crítico, puesto que la información que presentan es original, sin embargo, es posible que exista aparato crítico cuando es indispensable fundamentar el escrito.
- Son escritos de presentación sencilla, atractiva y de fácil manejo, además son muy claros y flexibles.
- Contienen registrada información básica y ejemplos sin distorsiones ni distractores.
- Permiten contar con herramientas técnicas.
- Permiten agrupar todos los procedimientos de cierta tarea, de forma ordenada en un solo documento.
- Establecen un método habitual para llevar a cabo las actividades.
- Son guías de acción, más que de pensamiento, pues detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben llevarse a cabo.
- Con ellos, puede garantizarse la disminución de errores.
- A pesar de ser aplicables a tareas que se repiten o se llevan a cabo de manera continua y sistemática, son flexibles y elásticos, debido a que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Cfr. FERNÁNDEZ ROJAS, Hilda Ángela. *Manual para la elaboración de textos...* p. 66-68.

### 3.3 Posibilidades y limitaciones de los manuales

Si bien los manuales son una fuente útil de información, es necesario hacer un análisis sobre las posibilidades y limitaciones reales que nos ofrecen, por ello a continuación se presenta una tabla en la que se sintetizan:

POSIBILIDADES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son una fuente permanente de información.</li> <li>• Evitan discusiones y malos entendidos en las operaciones.</li> <li>• Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos.</li> <li>• Presentan una visión de conjunto.</li> <li>• Evitan duplicidades y detectan omisiones.</li> <li>• Colaboran en la ejecución correcta de las actividades encomendadas.</li> <li>• Proporcionan uniformidad.</li> <li>• Permiten el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución, evitando la repetición.</li> <li>• Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos, que por otro lado sería difícil reunir.</li> <li>• La gestión y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales.</li> <li>• Clarifican la acción a seguir.</li> <li>• Resuelven dudas sobre el actuar.</li> <li>• Mantienen la homogeneidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es complicado mantenerlos al día.</li> <li>• Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.</li> <li>• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.</li> <li>• Incluyen solo aspectos formales y cotidianos, dejando de lado los informales o muy esporádicos.</li> <li>• Muy sintético, carece de utilidad, muy detallado se convierte en muy complicado.<sup>26</sup></li> </ul>

### 3.4 Clasificación de los manuales

Dada la flexibilidad, composición y estructura de los manuales, existen diferentes tipos y varias clasificaciones al respecto, para responder a los fines del presente trabajo, la clasificación que se seguirá es la siguiente<sup>27</sup>:

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. P.61

<sup>27</sup> Debe aclararse que la presente clasificación, se ha delimitado específicamente a manuales que corresponden a aquellos que corresponden a instituciones, organizaciones o empresas.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	
Por su contenido	<p>Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo se encuentran los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manual de historia</li> <li>◆ Manual de organización</li> <li>◆ Manual de políticas</li> <li>◆ Manual de procedimientos</li> <li>◆ Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos o más contenidos)</li> <li>◆ Manual de adiestramiento o instructivo</li> <li>◆ Manual técnico</li> </ul>
Por función específica	<p>Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado pueden encontrarse los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manual de producción</li> <li>◆ Manual de compras</li> <li>◆ Manual de ventas</li> <li>◆ Manual de finanzas</li> <li>◆ Manual de crédito y cobranza</li> <li>◆ Manual de personal</li> </ul>
Por su ámbito de aplicación	<p>Los manuales pueden ser generales o específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ General: Se valora todo el organismo o tarea en su conjunto</li> <li>◆ Específico: Se refiere a un área o parte específica, también pueden referirse a tareas y trabajo individuales.</li> </ul>

### 3.5 La estructura y elaboración de los manuales

A continuación, se presentan -a manera de referencia-, dos estructuras posibles para la elaboración de un manual:<sup>28</sup>

SEGÚN SU ESTRUCTURA	SEGÚN SU CONTENIDO
<p>Elementos preliminares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portada</li> <li>• Página legal<sup>29</sup></li> <li>• Índice</li> <li>• Introducción</li> </ul> <p>Elementos del texto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seccionamiento</li> <li>• Analogías</li> <li>• Ejemplos</li> <li>• Ejercicios o problemas</li> <li>• Respuestas a los ejercicios o problemas</li> <li>• Ilustraciones</li> </ul> <p>Elementos complementarios o finales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexos</li> <li>• Glosario</li> <li>• Colofón<sup>30</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales de identificación</li> <li>• Índice o contenido</li> <li>• Prólogo y/o introducción</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Áreas de aplicación y/o alcance</li> <li>• Cómo usar el manual o normas de operación</li> <li>• Procedimientos o desarrollo</li> <li>• Revisiones y recomendaciones</li> <li>• bibliografía</li> <li>• Diagramas</li> <li>• Glosario<sup>31</sup></li> </ul>

Aunque no existe un modelo o procedimiento fijo para la elaboración de manuales, a continuación se presentan los pasos más comunes, aunque cabe aclararse que puede haber variaciones de acuerdo a criterios específicos. Toda persona que desee elaborar un manual, debe plantearse preguntas como las siguientes:

- a) ¿Tendré que limitarme a aconsejar? o ¿debo orientar al usuario a los detalles de lo que tiene que hacer?
- b) ¿Cuál es el perfil de los usuarios que van a leer el manual?

<sup>28</sup> Existen otras estructuras para la elaboración de manuales e inclusive las dos presentadas son susceptibles de cambios y ajustes, por tanto puede decirse que no hay un modelo único en la elaboración de manuales, sin embargo, hay elementos comunes en ellos e inclusive existe la flexibilidad de hacer combinaciones.

<sup>29</sup> Se refiere a las autorizaciones, permisos, firmas, sellos de las autoridades de la institución o personas responsables de su elaboración y/o revisión.

<sup>30</sup> Cfr. PALMA, José. *Manual de procedimiento*. [en línea] (<http://www.monografias.com>).

<sup>31</sup> Cfr. FERNÁNDEZ ROJAS, Hilda Ángela. *Manual para la elaboración de textos...* p.69.

- c) ¿Qué objetivos pretendo cubrir con el manual?
- d) ¿Cuál es el lenguaje que utilizaré para la elaboración del manual?
- e) ¿Qué tipo de manual elaboraré de acuerdo a su estructura y contenido?
- f) ¿Qué tema o materia abordaré, desde qué perspectiva y de qué manera la delimitaré?<sup>32</sup>

Algunos de los criterios a considerar para la elaboración de manuales son:

**RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.** Se comienza con la recopilación y organización de toda la información que se integrará al manual, ésta puede obtenerse siguiendo uno o varios de los siguientes métodos:

- ◆ Investigación documental: A través de fuentes diversas como lecturas, archivos, reportes, instructivos, investigaciones, leyes, etc.
- ◆ Observación: Implica observar cómo se realizan las actividades y llevar un control, la observación tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental, se apoya de cuestionarios, encuestas, entrevistas, etc., son formas de reunir datos tienen por objeto describir hechos y opiniones.

**PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.** Después de reunir toda la información, el paso siguiente es organizarla de forma tal que responda a los objetivos y finalidad del manual a construir, lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

**REDACCIÓN.** Debe definirse la materia de que se trata, además hay que tomar en cuenta a las personas a las que va a estar dirigido el manual con el propósito de que el lenguaje utilizado resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.

**ELABORACIÓN DE GRÁFICOS.** Aunque no son un apartado fundamental de los manuales, debe considerarse que ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

**FORMATO Y COMPOSICIÓN.** Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar todo el formato con el que debe presentarse el manual, ya que de ello dependerá en gran medida la factibilidad de lectura, consulta, estudio y conservación,

---

<sup>32</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Op Cit.* P. 59

además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden. La apariencia tiene una gran importancia para acercar al lector a la lectura del manual.

**REVISIÓN Y PRESENTACIÓN.** Una vez que se tiene el manual es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real, además para comprobar que no tiene contradicciones ni lagunas.<sup>33</sup>

### **3.6 Estructura y construcción de manuales con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral<sup>34</sup>**

Los apartados que deben tomarse como referente para la elaboración de un manual de capacitación con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral se presentan a continuación:

#### **1. PORTADA**

Contiene los datos generales de la organización, el nombre del manual, el autor del mismo y la fecha de elaboración.

#### **2. ÍNDICE**

Se presentan los temas y subtemas abordados en el manual, así como su ubicación en el mismo.

#### **3. INTRODUCCIÓN**

Es un panorama general de lo que se revisará en el manual, su intención es invitar al lector a interesarse en el manual. La introducción juega un papel primordial, proporciona una descripción general de lo que se encontrará en él y crea una atmósfera adecuada para comprender y recordar. La introducción deberá incluir un **“gancho intelectual”**, una agenda, **una declaración acerca del propósito o razón del manual.**

---

<sup>33</sup> Cfr. Rodríguez Valencia Joaquín. *Op Cit.* P. 74-77.

<sup>34</sup> *Vid infra.* Por ahora, no se ha considerado pertinente detallar en este apartado la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01, debido a que en el manual que se presenta más adelante se dedica un capítulo completo a dicho tópico. En el presente apartado únicamente se presentan los apartados que según dicha Norma, deben considerarse para la elaboración de manuales.

#### **4. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Determinan qué se quiere lograr con el manual o en su caso con el proceso de capacitación; es decir, delimitar el objetivo de la intervención de capacitación. Los objetivos evolucionan en forma directa a partir de la detección de necesidades<sup>35</sup>. Sin embargo, es recomendable que los objetivos sean claros y precisos, de otra manera –si son complicados-, comprenderlos y cumplirlos será una tarea difícil.

#### **5. DESARROLLO DE LOS TEMAS Y SUBTEMAS** (con ejercicios, ejemplos, casos, evaluaciones formativas, etcétera.).

El contenido de cada uno de los temas y subtemas son: los objetivos de aprendizaje, (mencionan a quién va dirigidos los resultados de aprendizaje, el nivel de ejecución y las condiciones de operación), una introducción, el desarrollo, resumen y evaluación del tema. La introducción a los temas y subtemas incluye: un estímulo de motivación para el capacitando y la secuencia de los subtemas a abordar. El contenido del desarrollo de cada uno de los temas presenta: unidad temática, la secuencia mencionada en la introducción, fluidez en las transiciones de un tema a otro, progresión temática de lo simple a lo complejo, ejemplos, ejercicios y descripción de prácticas (los ejemplos reflejan la aplicación de la información desarrollada en el contenido de cada tema, los ejercicios presentados corresponden con los objetivos de aprendizaje), un resumen del tema y la evaluación del aprendizaje (las evaluaciones presentadas corresponden a los establecido en los objetivos).

#### **6. RESUMEN DE CADA TEMA.**

El resumen es la reducción que se hace de un escrito, de un acontecimiento o de una exposición. El resumen deberá repetir los puntos principales del capítulo y aspectos importantes del tema. Por último, se deben recordar las habilidades expuestas y fomentar el empleo de las mismas.

#### **7. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.**

Al término de cada capítulo es recomendable hacer una evaluación del mismo. Esta evaluación permitirá al participante identificar su grado de avance en el curso y aclarar

---

<sup>35</sup> *Vid Infra.*

sus dudas respecto al tema. Después de realizar la evaluación final es recomendable incluir en el manual un resumen del capítulo, éste ayudará a reforzar los elementos vistos.

## **8. CONCLUSIÓN.**

Es un análisis y síntesis de los resultados obtenidos, comparándolos con el planteamiento general, también presenta un espacio para escribir nuevas posibilidades.

## **9. BIBLIOGRAFÍA.**

Se expresan los datos de las fuentes consultadas. Brinda la posibilidad de que se profundice sobre algún tema, permite fundamentar el contenido, la bibliografía debe cumplir por lo menos con los siguientes requisitos:

- ◆ Nombre del autor (es), título, país, editorial y año de edición del mismo.

## **10. ANEXOS**

Representan los agregados del manual, pueden ser lecturas, ejercicios, lineamientos, ejemplificaciones, diagramas, y toda aquella información que complementa-apoye al manual. Se incluyen sólo si son necesarios.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Cfr. MARTÍNEZ MEDRANO, Juan Carlos y Enrique Arcos Reyes. *Formación de Instructores con el enfoque de la Norma Técnica de Competencia Laboral*. P. 97-105.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**



**CAPÍTULO 4. Manual para el diseño de cursos de capacitación  
presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico  
con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral  
NUGCH002.01**



# Manual para el diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico con base en la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01



Elaborado por  
**Mónica Carmona Hernández**

Abril de 2009

ÍNDICE



<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	5
<b>CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	6
Objetivos de aprendizaje	6
Introducción	6
<b>1.1</b> ¿Qué es la capacitación?	7
<b>1.2</b> La capacitación como proceso de cambio en las organizaciones	8
<b>1.3</b> El proceso de capacitación	10
<b>1.4</b> El papel actual del instructor en el proceso de capacitación	11
Resumen	12
Actividades de autoevaluación	13
<b>CAPÍTULO 2. HACIA LA SISTEMATIZACIÓN Y UNIFICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	14
Objetivos de aprendizaje	14
Introducción	14
<b>2.1</b> Normalización de la competencia laboral: un esfuerzo por distinguir el desempeño competente.	15
<b>2.2</b> Explicación de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”	21
Resumen	24
Actividades de autoevaluación	25
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES</b>	26
Objetivos de aprendizaje	26
Introducción	26
<b>3.1</b> Principios de Andragogía (educación de adultos)	27
<b>3.2</b> Teorías del aprendizaje: cuatro intentos por explicar la forma en que aprendemos	29
<b>3.3</b> Diagnóstico situacional y Detección de Necesidades de Capacitación	33
<b>3.4</b> Los objetivos de aprendizaje: sus tipos y elementos	39
<b>3.5</b> Determinación de los contenidos temáticos y su estructura	47
<b>3.6</b> Técnicas instruccionales	48
<b>3.7</b> El material de apoyo	53
<b>3.8</b> Logística del curso de capacitación	58
<b>3.9</b> La guía de instrucción	62
Resumen	63
Actividades de autoevaluación	64
<b>CAPÍTULO 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES</b>	66
Objetivos de aprendizaje	66
Introducción	66
<b>4.1</b> ¿Qué es la evaluación y medición del aprendizaje, cuáles son sus características y funciones?	67
<b>4.2</b> Tipos de Evaluación	70
<b>4.3</b> Estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación	71
<b>4.4</b> Tipos de pruebas y reactivos	73



<b>4.5</b> Validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación	77
Resumen	82
Actividades de autoevaluación	83
<b>CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL MATERIAL DIDÁCTICO PARA LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES</b>	84
Objetivos de aprendizaje	84
Introducción	84
<b>5.1</b> Elaboración del manual del participante	85
<b>5.2</b> Elaboración del manual del instructor	94
Resumen	97
Actividades de autoevaluación	97
<b>CONCLUSIONES</b>	98
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	99
<b>GLOSARIO</b>	102
<b>ANEXOS: “Tabla de verbos para la redacción de objetivos de aprendizaje”</b>	104

*Los demás ven en tí justamente lo que tú proyectas... y lo que tú les das*



*es lo que ellos te entregan.*

Jessica Tate

## INTRODUCCIÓN



Este manual está dirigido a aquellas personas dedicadas al diseño e impartición de cursos de capacitación que estén interesadas en enriquecer sus habilidades pedagógico-didácticas en torno a su quehacer profesional. El documento es una guía elaborada de manera integral, ya que en su construcción se consideraron las actividades que

deben tomarse en cuenta de acuerdo con las tres unidades de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01 *“Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”*.

Para la elaboración de este manual se consideraron actividades teóricas y prácticas que promuevan y generen aprendizajes significativos.

Depende de ti el logro de los objetivos programados y en su momento, la demostración de su competencia. Debes tener presente que la valoración de tu competencia en el desarrollo de tus funciones NO está centrada en los conocimientos que puedas adquirir, sino en la aplicación correcta y oportuna de los mismos, en situaciones reales de diseño, impartición, evaluación y seguimiento de cursos de capacitación.

Te invitamos a revisar con detenimiento la información contenida en este manual, con el fin de que en el momento de desempeñar tu labor, pongas en práctica cada uno de los elementos considerados en las tres unidades de la NTCL



## OBJETIVO GENERAL



El instructor de capacitación, identificará y manejará los fundamentos pedagógico-didácticos para diseñar cursos de capacitación, elaborar instrumentos de evaluación y el material didáctico de los mismos, de acuerdo con los criterios de desempeño de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002-01, aprobados por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), contribuyendo de esta manera a la optimización y/o mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los cursos de capacitación que imparte.



# CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El instructor de capacitación:

- Describirá qué es la capacitación, en sus propias palabras.
- Identificará las etapas del proceso de capacitación.
- Distinguirá el rol del instructor para mejorar la competencia laboral de las personas y la competitividad de las instituciones.
- Reconocerá al menos cinco características básicas del instructor de capacitación.

## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra un acercamiento general a la capacitación desde la perspectiva pedagógica, con la finalidad de mostrar al instructor de capacitación la relación indisoluble entre ambas.

Las características de la capacitación, el proceso de capacitación, el papel del instructor, son algunas de las temáticas abordadas.





*“Lo mejor que podemos hacer por el otro no es sólo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarle las suyas”.*

Benjamín Disraeli

## CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1 ¿Qué es la capacitación?

La capacitación, es el conjunto de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos educativos, orientados al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje, tiende a vincular al participante con el desarrollo de formas de conducta orientadas a satisfacer sus expectativas de realización personal y profesional en relación a su ámbito laboral, posibilitando el autoreconocimiento y reconocimiento formal de su saber (conocimientos) saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes).



*La capacitación como proceso de enseñanza aprendizaje, tiende al desarrollo de conocimientos y habilidades intelectuales (área cognoscitiva), actitudes (área afectiva), habilidades motoras o destrezas (área psicomotriz), en suma, tiende a ser un proceso educativo de carácter integral.*

La capacitación es un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los participantes adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifican sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación se orienta a la gestión de recursos humanos vinculados al quehacer productivo, por lo que es necesario que se tengan en cuenta las características de aprendizaje del adulto, debido a que en la capacitación los métodos tradicionales de enseñanza-aprendizaje no operan con la eficiencia



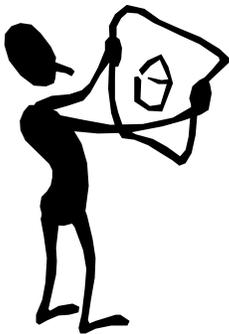
deseada y precisamente es aquí donde la pedagogía encuentra una posibilidad de acercamiento.

Todas las actividades de una institución se inician y determinan por las personas que la integran, las maquinas, oficinas, computadoras... son improductivas si no cuentan con el esfuerzo y dirección humanos. Los seres humanos diseñan y operan el equipo; deciden dónde, cuándo y cómo usar las computadoras... Cada aspecto de una institución se determina por la competencia, motivación y eficiencia general de los colaboradores.

Bajo este concepto, la educación tiene el papel fundamental de lograr que el personal pueda desarrollar sus capacidades y habilidades para desempeñar con eficiencia una función. La educación y capacitación tienen que contribuir para que los trabajadores puedan operar y mover (la maquinaria), construir y mantener (sus espacios), reparar (lo que sea necesario), así como controlar las actividades que llevan a cabo y mejorar día a día en las diversas dimensiones de su persona.

## 1.2 La capacitación como proceso de cambio en las organizaciones

La globalización, el entorno económico, político, social y cultural, así como los avances acelerados de la tecnología, están modificando e impactando a las organizaciones y grupos sociales. Estos cambios exigen a las organizaciones que se adapten, mediante esquemas innovadores en sus procesos de trabajo y en sus sistemas, para ello deben contar con personas que posean las competencias laborales necesarias para responder a los retos que se vayan presentando.



Para poder analizar y solucionar los problemas de las organizaciones y enfrentar los retos del entorno nacional e internacional, debe revalorarse la función esencial de su recurso humano, que es el elemento más importante para lograr el éxito en cualquier organización. En diversas ocasiones la falta de habilidades, conocimientos o actitudes del capital humano de una organización, es lo que ocasiona las dificultades que ésta enfrenta. A través de la capacitación es posible la adquisición, actualización y desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por las personas.



Es necesario que cada organización planee, organice y opere acciones

de capacitación, desarrollo y formación integral de las personas, que tengan como resultado la mejora en su calidad de vida y en su productividad laboral, lo que beneficiará la dinámica y efectividad organizacional. El nuevo entorno exige a las organizaciones mantenerse en continuo aprendizaje, a partir de la preparación del talento humano, para su permanencia, crecimiento y desarrollo en un mundo cada vez más competitivo.



*Es de vital importancia revalorar la capacitación de las personas como estrategia de cambio en las organizaciones y elaborar programas acordes a los nuevos retos y requerimientos. Por ello las acciones de capacitación deben ser consideradas como parte de una estrategia de desarrollo y formación integral de las personas. Se requiere formar personas capaces de mostrar flexibilidad en sus pensamientos y acciones que empleen creatividad para la solución de problemas, además de inteligencia.*

Los principales objetivos de la capacitación son:

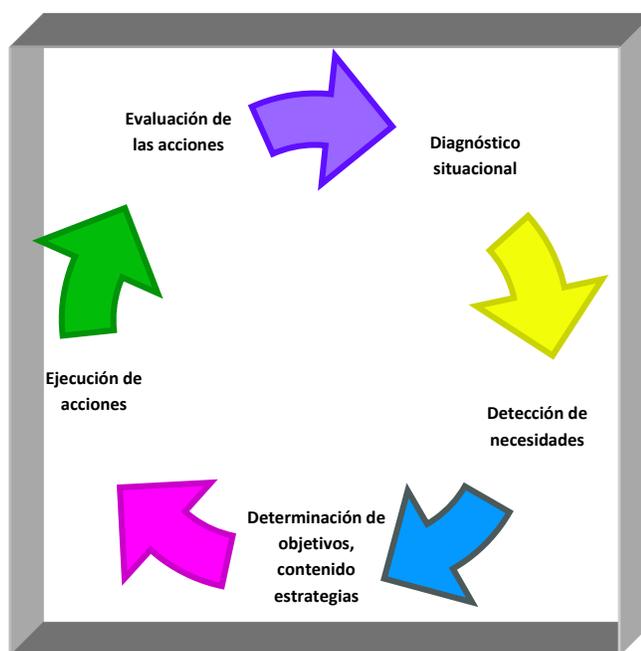
1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los participantes. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere al cambio de actitudes, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando a las personas para que puedan pensar en términos globales y amplios.



### 1.3. El proceso de capacitación

Con mucha frecuencia los eventos capacitación, son abordados en forma fragmentaria, destacando sólo algún aspecto instrumental, por ejemplo la redacción de objetivos de aprendizaje, el dominio de técnicas de enseñanza, la evaluación del aprendizaje, la dinámica de grupos, etc., es decir, se descontextualiza el proceso de enseñanza y se entiende a la Didáctica como una disciplina meramente instrumental, en la que no se toca la relación de teoría, método y técnica y donde la enseñanza no es rescatada como fuente de aprendizajes reflexivos.

La fundamentación-planeación y la implementación didáctica de los eventos de capacitación están en íntima relación, el proceso de capacitación, el cual es se concibe como un proceso continuo que forma y/o actualiza a las personas respecto a los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de su función laboral, con el objetivo de impactar positivamente la productividad y competitividad de las organizaciones. La capacitación es entonces, un proceso lógico, ordenado, sistemático e integral, las cinco etapas<sup>1</sup> que lo constituyen son las siguientes:



ETAPA	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico	Etapa encargada de identificar, analizar e interpretar los

<sup>1</sup> En este apartado únicamente se presentará una breve definición de cada una de las etapas, en los capítulos subsiguientes del presente manual se desarrollará cada una detalladamente.



situacional	problemas, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad existentes en la organización y las cuales limitan su dinámica.
Detección de necesidades	Es el proceso mediante el cual se detectan y/o determinan las áreas y procesos en los que es necesario hacer algún tipo de intervención con la finalidad de mejorarlas, reestructurarlas, construirlas, modificarlas etc. Mediante la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas de capacitación para el fortalecimiento y establecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.
Determinación de objetivos, contenido, estrategias	Se refiere, precisamente, a la acción de determinar los objetivos que se pretenderá cubrir con la actividad de capacitación, a la selección del contenido y/o temáticas que se abordarán y las estrategias que se utilizarán para su implementación.
Ejecución de las acciones	Significa la puesta en marcha de las actividades, funciones, tareas, planeadas.
Evaluación de las acciones	Significa la valoración de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de las acciones, con miras a determinar su utilidad, pertinencia y estructura con la finalidad de hacer los ajustes y reestructuraciones pertinentes.

#### 1.4. El papel actual del instructor en el proceso de capacitación

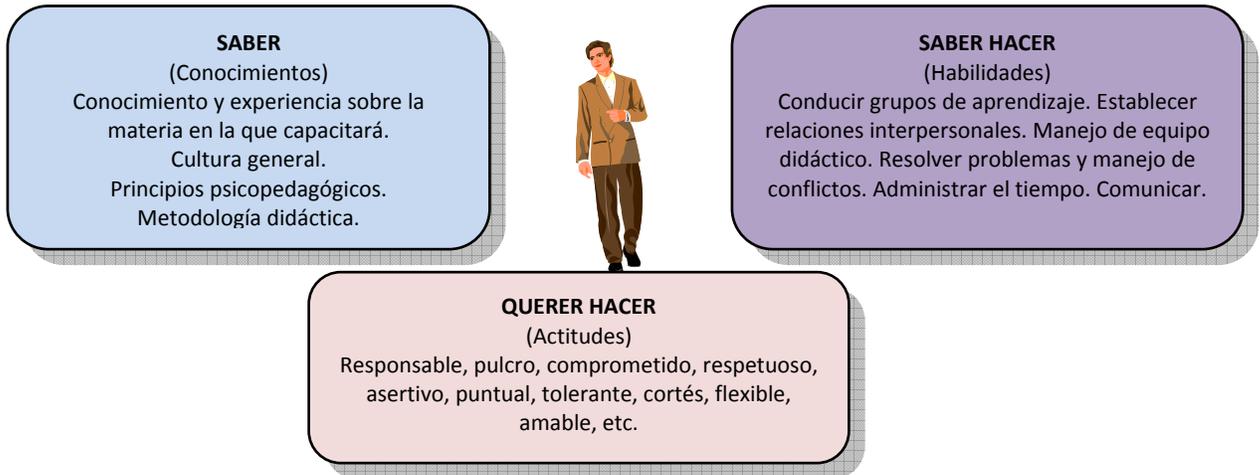
El instructor de capacitación desempeña un papel importante dentro del proceso de capacitación de una organización, su actuación ha variado de manera significativa teniendo cambios importantes, de ser un expositor que se limita a la transmisión de información, se está delineado como un facilitador que realiza funciones de orientador, mediador y estrategia del proceso de capacitación y por tanto, de la planeación, desarrollo y evaluación del mismo.

Quien desempeña la función de instructor, debe ser una persona preparada y poseer determinadas características que le permitan influir en las personas, generando y facilitando el cambio. Además, debe tener como premisa que para facilitar el aprendizaje de las personas adultas, se requiere de preparación constante para evitar la improvisación, contar con una guía de instrucción debidamente formulada para desarrollar los contenidos temáticos necesarios,



propiciar en los participantes el mejoramiento de las habilidades requeridas, la manifestación de actitudes positivas y el logro de un aprendizaje significativo. Desde el momento que el instructor se presenta ante el grupo, empieza a ejercer influencia con su forma de actuar y personalidad.

## CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR



El instructor es un miembro más del grupo, que tiene responsabilidades muy específicas, por su papel de líder, debe tomar decisiones que afectan al grupo y a cada uno de sus integrantes y antes de manejar la conducta del grupo, debe controlar su propia conducta. La forma de actuar de cada instructor es diferente, pero siempre se deben cuidar diversos aspectos que son muy importantes para el buen desempeño de su función.

El entusiasmo que muestre al cumplir sus tareas, la seguridad de sí mismo, sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés que ponga en ayudar a los participantes para lograr sus objetivos, su apariencia personal, ademanes y posturas, son aspectos en los que debe ser muy cuidadoso. El instructor requiere contar con un perfil que esté vinculado a la realidad y al contexto en el que desempeñará debidamente su práctica instruccional.

### Resumen

En este primer capítulo se abordaron las generalidades de la capacitación, con la finalidad de que el instructor de capacitación lograra una contextualización del campo de acción en el que habitualmente se desenvuelve. La capacitación entendida como un proceso educativo, debe apoyarse, fomentarse y consolidarse a partir de estrategias pedagógico-didácticas que contribuyan a su enriquecimiento.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN



 *Describe con tus propias palabras qué es la capacitación entendida como un proceso de enseñanza- aprendizaje*

 *¿Por qué es importante la capacitación en las organizaciones?*

 *Relaciona las dos columnas, con base en la descripción que corresponda a cada una de las etapas del proceso de capacitación.*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de las acciones</li> <li>2. Diagnóstico situacional</li> <li>3. Detección de Necesidades de Capacitación</li> <li>4. Ejecución de las acciones</li> <li>5. Determinación de los objetivos, contenidos y estrategias</li> </ol>	<p>( ) Es la etapa mediante el cual se detectan las actividades, áreas y procesos en los cuales es necesario algún tipo de intervención.</p> <p>( ) Es la etapa en el cual se valora la pertinencia de las acciones implementadas y se ajustan si es necesario.</p> <p>( ) Es la puesta en marcha de las acciones planeadas.</p> <p>( ) Una de sus funciones es el orientar el establecimiento de programas y planes para la capacitación.</p>
---	--

 *De las siguiente lista, identifica 5 características deseables en un instructor de capacitación y 5 no deseables y escríbelas a continuación*

Pasivo    alegre    compartido    chistoso    agresivo    pulcro    antisocial    respetuoso  
 organizado    tolerante    decidido    amable    puntual    improvisado    actualizado    impositivo

CARACTERÍSTICAS DESEABLES	CARACTERÍSTICAS INDESEABLES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



# CAPÍTULO 2. HACIA LA SISTEMATIZACIÓN Y UNIFICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El instructor de capacitación:

- Identificará los objetivos principales del Consejo Nacional de Normalización y Certificación en Competencias Laborales.
- Comprenderá cómo se elabora una Norma Técnica de Competencia Laboral.
- Enunciará cómo conformada la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”.
- Enumerará las tres Unidades de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”.
- Enunciará por escrito las características de las evidencias por desempeño, evidencias por producto y de conocimiento, de acuerdo a la literatura especializada del CONOCER.

## INTRODUCCIÓN

Para un adecuado estudio y comprensión de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación, sus instrumentos de evaluación y material didáctico, es indispensable hacer una breve revisión teórica de los componentes de toda NTCL. El presente capítulo te ayudará a leer e interpretar cualquier Norma Técnica aprobada por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación en Competencia Laboral (CONOCER). Se estudiarán primero los antecedentes del enfoque de competencias en nuestro país y los componentes que integran cualquier Norma Técnica. Después, además se describirán los niveles de competencia y se hará una revisión de la NTCL NUGCH002.01 “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico.





*“Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías; breve y eficaz por medio de ejemplos”*

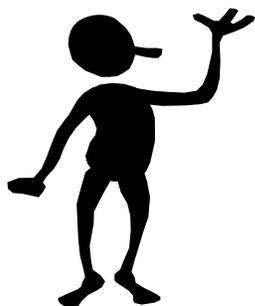
Séneca

## CAPÍTULO 2. HACIA LA SISTEMATIZACIÓN Y UNIFICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

### 2.1 Normalización de la competencia laboral: un esfuerzo por distinguir el desempeño competente.

En todos los continentes del mundo la Normalización y Certificación de Competencia Laboral se ha establecido como una corriente que tiene como meta establecer y certificar los parámetros que indican si una persona realiza adecuadamente una función productiva, sin importar la forma en que haya adquirido esa competencia.

En términos generales, por competencia laboral se entiende *la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de una función laboral a partir de los requerimientos de calidad del sector productivo*. En otras palabras, se trata de manifestar un ser (actitudes), saber (conocimientos) y un saber-hacer (habilidades y destrezas) en el desempeño laboral. La competencia laboral no refleja el comportamiento exclusivo de un puesto de trabajo o de una ocupación, sino su transferencia a grupos comunes de ocupación o a situaciones y condiciones de trabajo similares, correspondientes a funciones productivas determinadas.



El enfoque a competencias laborales es relativamente reciente en nuestro país. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) fue creado en agosto de 1995 por el Gobierno Federal. Esta instancia sirve de enlace entre los sectores productivos y los sistemas de formación y capacitación del país y su misión es fomentar el desarrollo de la fuerza laboral, al promover y coordinar el establecimiento de los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral, ambos sistemas forman parte del proyecto de modernización de la educación técnica y la

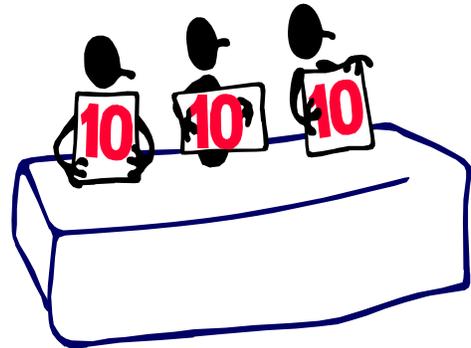
Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía  
Capacitación, que ejecutan de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS).



### *a) Objetivos del Consejo Nacional de Normalización y Certificación en Competencia Laboral (CONOCER)*

CONOCER tiene varios objetivos:

- Promover la generación de normas técnicas de competencia laboral, a través de la organización y apoyo a comités de normalización.
- Integrar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.
- Desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, que reconozca los conocimientos y habilidades de los individuos, sin importar la forma y lugar donde se adquirieron.
- Apoyar a las autoridades competentes, a dar cumplimiento al Régimen de Certificación que establece el Artículo 45 de la Ley General de Educación<sup>2</sup> en apoyo de los trabajadores y los sectores productivos del País.



### *b) Elaboración de una Norma Técnica de Competencia Laboral*

El primer paso para la obtención de cualquier NTCL es la elaboración del Mapa Funcional, siguiendo una metodología llamada Análisis Funcional, el cual consiste en especificar las funciones, estructura, roles, status e institucionalización de un organismo social, se apoya del Mapa Funcional el cual es la representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones laborales que se requieren para alcanzar los resultados previstos en una función global

<sup>2</sup> (EXTRACTO) **Artículo 45.-** La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados. La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos...



denominada Propósito Principal. El Mapa Funcional comienza, por consiguiente, con el establecimiento del Propósito Principal.

El Propósito Principal es un enunciado que describe el resultado de la actividad global de una organización específica o el resultado de una función laboral común a varias industrias o sectores productivos y de servicios.

Una vez que se tiene el Propósito Principal, se desagrega en funciones clave (primer nivel). Cada una de estas funciones clave se desagrega nuevamente (segundo nivel) y así sucesivamente hasta llegar a los elementos de competencia, que son los resultados factibles de ser alcanzados por una sola persona.

Al tener los elementos de competencia, comienza propiamente la difícil labor de redactar una NTCL.

### *c) Componentes del Elemento de Competencia*

Nueve son los componentes integrados en el elemento de competencia:



Tomado de CONOCER. Guía Técnica Desarrollo del Elemento de Competencia

Explicaremos brevemente cada componente, con el fin de proporcionar los aspectos necesarios para que pueda entender perfectamente cualquier Norma Técnica, incluyendo la NTCL NUGCH002.01 “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”<sup>3</sup>

A continuación se presentan las definiciones generales de los términos básicos a considerar dentro de una Norma Técnica de Competencia Laboral.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
----------	------------

<sup>3</sup> La información contenida es una adaptación de la *Guía Técnica: Desarrollo del elemento de competencia*, elaborada por el CONOCER.



Título del elemento	Un título de elemento debe resumir la competencia cubierta por la calificación de la manera más concisa posible. Al mismo tiempo, cada título debe ser original y explícito para que transmita con claridad el área de competencia al que se refiere.
Criterios de desempeño	<p>Los criterios de desempeño son los componentes más importantes de una NTCL, se integran por el conjunto de características que deberán tener tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de la función considerada en el elemento de competencia y corresponden a los criterios para evaluar el desempeño. Su objetivo primordial es <b>establecer los requisitos que deberán cumplirse en un desempeño competente</b>, si estos requisitos están establecidos de manera objetiva, medible y cuantificable, la evaluación es mucho más sencilla.</p> <p>Generalmente, los criterios de desempeño se refieren y redactan en términos de resultados, aunque en ocasiones la manera en que se realiza una labor también es crítica.</p> <p>En los criterios de desempeño, deben identificarse claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>desempeño o resultado crítico</b> y</li> <li>• El <b>enunciado evaluativo</b>, que refiere la calidad de los resultados que se obtienen por el desempeño o la calidad de la manera en la cual se lleva a cabo el desempeño mismo.</li> </ul> <p>Los criterios de desempeño comienzan con la frase: “La persona es competente cuando...”</p>
Campo de aplicación	El campo de aplicación es el componente que define las circunstancias y contextos diferenciados en donde el candidato debe demostrar el desempeño que conduce a lograr el resultado expresado por el título del elemento de competencia, dicho de otra manera, el campo de aplicación se refiere a las variantes de la competencia existentes para el logro de la función considerada en el elemento de competencia. El campo de aplicación tiene como principio identificar claramente los aspectos que obligatoriamente deben ser cubiertos en la evaluación para el elemento de competencia.
Evidencias por desempeño	Una evidencia permite demostrar o poner de manifiesto algo; las evidencias, como parte de los componentes del elemento de competencia, determinan de manera precisa si la persona es capaz de realizar la función referida en el elemento de competencia de manera consistente. <p>El objetivo de la evidencia por desempeño, es identificar los desempeños del candidato que deberá observar el evaluador para poder emitir un juicio acerca de su desempeño. El resultado involucra que la persona sea observada durante su desempeño para la realización de su trabajo.</p>
Evidencia por producto	La evidencia por producto es el resultado que se le solicita obtenga el candidato para la evaluación del elemento de competencia y requieren de producir algo, por ejemplo: dibujos, un plan, una instalación eléctrica, un presupuesto, etcétera. Dicho de otra manera, es el referente material para el proceso de evaluación del candidato. El objetivo de la evidencia por producto es que el evaluador cuente con los productos materiales resultado de la actividad del candidato; la evidencia por producto deberá dar sustento a la evaluación prevista en el criterio de desempeño correspondiente. La evidencia por producto está ligada obligatoriamente a un resultado crítico.
Evidencias por conocimiento	Las evidencias de conocimiento forman el componente que hace referencia, según proceda, a la teoría y a los principios, técnicas y métodos que sustentan el desempeño de la función referida por el elemento de competencia. Las evidencias de conocimiento se consideran necesarias cuando el logro del elemento de competencia no puede ser demostrado solamente mediante las evidencias por desempeño o por producto.



	En las evidencias de conocimiento no se refiere todo lo que debe saber el Candidato para desempeñar el elemento de competencia, ya que debe tenerse en cuenta que en el desempeño se están aplicando los conocimientos necesarios.
Evidencias de actitudes	<p>Para fines del Sistema Normalizado, el concepto de actitud es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición o tendencia del individuo a actuar ante una situación, objeto o persona con quien se relaciona. Esta forma de actuar se aprende a lo largo de sus relaciones y esto lleva a la persona a evaluar o emitir un juicio comparativo. Las actitudes tienen componentes afectivos, cognoscitivos y conductuales. <b>Las actitudes se infieren a través del comportamiento</b> al observar las respuestas del individuo hacia los objetos, personas y acontecimientos.</li> </ul> <p>Ocho son las actitudes que el Sistema Normalizado de Competencia Laboral ha considerado útiles para una evaluación por competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cooperación, iniciativa, limpieza, orden, responsabilidad, tolerancia, amabilidad, perseverancia</li> </ul> <p>Cuando revise cualquier NTCL, se dará cuenta que las actitudes son inferidas a partir de las otras tres evidencias (desempeño, producto y/o conocimiento).</p>
Lineamientos para la evaluación	El objetivo de los lineamientos para la evaluación es presentar la información que permitan orientar el proceso de evaluación en condiciones de eficacia y eficiencia máximas. Estos lineamientos refieren el conjunto de indicaciones que hace el Comité de Normalización para la aplicación de las Normas Técnicas de Competencia Laboral en la evaluación de la competencia.
Glosario (opcional)	Este apartado, considerado como un componente opcional del elemento de competencia, tiene como propósito presentar las definiciones o la descripción de los términos con significado particular a fin de favorecer su interpretación correcta durante la evaluación. Se puede utilizar este apartado para referir los distintos nombres (sinónimos) con los que se identifica un objeto una actividad.

La fase de realización de una Norma Técnica de Competencia Laboral varía en su grado de complejidad dependiendo de la función de que se trate. Todas las normas exigen un trabajo arduo y exhaustivo, pero hay funciones muy concretas que implican un resultado claramente medible, y solo hay una manera de desempeñar la función correctamente, por ejemplo el manejo de un montacargas, dar mantenimiento preventivo a una computadora, etcétera.

No obstante, existen funciones productivas en las que tal vez puedan intervenir factores subjetivos y de estilos personales, como la norma que nos compete: facilitar la adquisición de conocimientos y habilidades a un grupo de trabajo requiere, aparte del conocimiento técnico y el dominio del tema, creatividad, iniciativa, liderazgo y demás atributos complicados de medir. Ésta es una de las razones por las que los grupos técnicos de trabajo que han elaborado las tres versiones de la NTCL de capacitación (la original del 2000, la revisión del



2002 y la del 2007) se han visto ante todo un reto al tener que conciliar su experiencia y puntos de vista, a veces muy divergentes.

**d) Niveles de Competencia**

Es de vital importancia conocer el grado de competencia en el que se encuentra ubicada cada una de las normas técnicas, ya que éste depende precisamente el grado de competencia exigido.

NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. Predominan las actividades rutinarias y predecibles	
2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en diversos contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. Baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo colaboración con otros y trabajo en equipo	
3	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en diversos contextos, frecuentemente complejas y no rutinarias. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros	
4	Competencia en una amplia gama de actividades complejas de trabajo (técnicas profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y/o autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros. Responsabilidad ocasional por la asignación de recurso	
5	Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en análisis, diagnóstico, diseño, planeación y evaluación.	



## 2.2 Explicación de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”

Acabamos de revisar muy brevemente los antecedentes del enfoque de competencias en nuestro país, así como la estructura general de toda Norma Técnica de Competencia Laboral y los elementos que la componen. Ahora iniciaremos con un análisis detallado de la Norma Técnica que nos compete, para así contar con un marco de referencia que nos oriente a través de todo el proceso de aprendizaje y formación.

Brevemente le explicaremos el antecedente de esta Norma:

Primero se desarrolló el mapa de la función “Recursos Humanos” (recuerde el concepto de mapa funcional revisado antes). Esta función es sólo una de las muchas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

Dentro de la función “Recursos Humanos”, se siguió con el proceso de elaboración del mapa funcional para desagregarla en sub-funciones. Esta desagregación continuó hasta llegar a la elaboración de las NTCL's. Las Normas que hasta el año 2000 estaban aprobadas por el CONOCER son las siguientes:

- Integración del personal a la organización.
- Operación del sistema administrativo de gestión humana.
- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Administración de la capacitación.
- Impartición de cursos de capacitación.



En el mes de abril de 2002 se llevó a cabo la revisión de la Norma de impartición de cursos de capacitación, resultando una fusión entre las normas de diseño de cursos de capacitación (que aún no se había publicado) y la norma de impartición que hasta 2001 estaba vigente.

La Norma se fusionó entonces en “Diseño e impartición de cursos de capacitación”, posteriormente, a partir del 11 de Enero de 2007 (publicado en noviembre de 2007), se entiende por NTCL, el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas, se ha denominado NTCL de “3ra Generación” haciendo alusión a un proceso de mejora continua en la metodología

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía para el desarrollo de la NTCL, la cual busca referir y precisar el estándar de competencia laboral solicitado por el mercado laboral y, en específico, por las organizaciones, empresas, instituciones, etc., que interactúan con el CONOCER en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.



En el año 2007 se abrogaron las Normas Técnicas de Competencia Laboral: “CRCHO665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCHO542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación”, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006 y se crearon las siguientes normas, las cuales forman parte del Comité de Normalización de Competencia Laboral de Gestión y Desarrollo Humano:

- Impartición de cursos de capacitación presenciales
- Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico
- Diseño de cursos de capacitación para ser impartidos mediante internet

En el presente, nos abocamos a la norma “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”, dado que es la que responde a los fines del manual, entendiendo que las otras dos normas pueden ser un complemento y apoyo.

***a) Descripción de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01 “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”***

El Propósito de la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01, es servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de capacitación presenciales basados en necesidades del cliente, sus instrumentos de evaluación considerando los dominios de aprendizaje que apliquen, así como el material didáctico respectivo, asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en NTCL.

***Nivel de competencia: Tres***

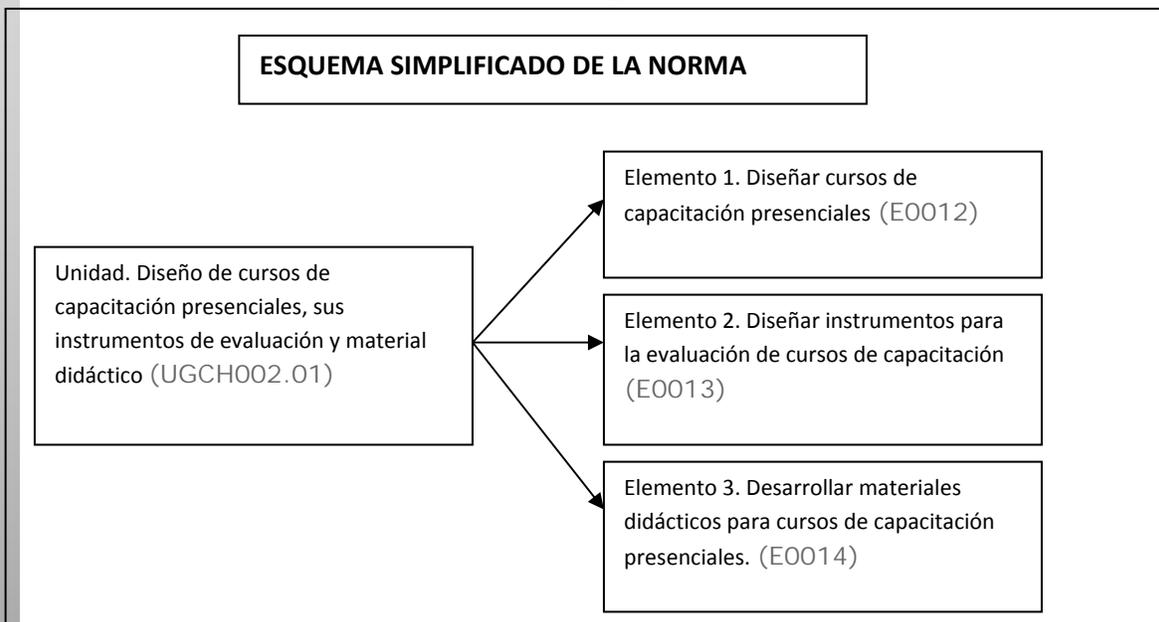
- *Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.*





- *Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.*
- *Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.*

### Mapa funcional de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”



#### ***Elemento 1: Diseño de cursos de capacitación***

##### **1. Diseño de cursos**

Este elemento se refiere a los criterios básicos de diseño de eventos instruccionales: objetivos de aprendizaje, técnicas instruccionales, guías de instrucción con tiempos estipulados para las actividades, etcétera.

#### ***Elemento 2: Diseño de instrumentos de evaluación***

##### **2. Diseño de instrumentos de evaluación**

Nos indica los parámetros que deben tener los instrumentos con que evaluemos el aprendizaje de los participantes: congruencia entre objetivos y reactivos, instrucciones para su aplicación y lineamientos mínimos de formato.

#### ***Elemento 3. Diseño de material didáctico***



### 1. *Diseño de manual de participante*

Marca los parámetros que debe contener un manual de participante para cumplir su función: introducciones, desarrollo de temas, conclusiones, ejercicios, bibliografía, etcétera.

### 2. *Diseño de manual de instructor*

El manual del instructor debe contener algunos elementos adicionales que el anterior, como las sugerencias y recomendaciones para la explicación de los temas, el material didáctico de apoyo, los requerimientos logísticos del lugar de instrucción, entre otros.

#### Resumen

El inicio para la creación de toda Norma Técnica de Competencia Laboral es la elaboración del Mapa Funcional. Éste comienza con la redacción del Propósito Principal y continúa con las desagregaciones sucesivas hasta llegar a los criterios de desempeño, definidos como las unidades de conducta susceptibles a ser presentadas por un individuo. Estos criterios deben cumplir con ciertas características de estructura gramatical y elementos integradores (objeto-verbo-condición). Los criterios de desempeño son solo un segmento del elemento de competencia; dicho en otras palabras, forman parte de la estructura de la Norma. Los demás componentes son: título del elemento, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias de conocimiento, evidencias de actitudes, lineamientos para la evaluación, condiciones físicas del candidato (opcional), glosario (opcional).

En el caso de la Norma Técnica que nos compete, la Calificación está dividida en 1 unidad y a su vez se compone de 3 elementos.



## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN



*Describe con tus propias palabras dos objetivos del Consejo Nacional de Normalización y Certificación en Competencias Laborales*



*Explica brevemente el proceso para elaborar una Norma Técnica de Competencia Laboral*



*Anota a qué nivel de competencia corresponden las siguientes actividades*

Director General de una empresa	_____	Panadero	_____
Estilista	_____	Profesor	_____
Jardinero	_____	Responsable de reclutamiento	_____



*Describe brevemente los aspectos más importantes de la Norma Técnica de Competencia Laboral "Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico"*



*Enumera los tres elementos de la Norma Técnica de Competencia Laboral "Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico"*

1.

2.

3.



*Describe a qué se refiere una evidencias por desempeño, evidencia por producto y de conocimiento.*



## CAPÍTULO 3. DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El instructor de capacitación:

- Describirá con sus propias palabras, en qué consisten el diagnóstico situacional y la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Identificará al menos tres características distintivas del aprendizaje de adultos.
- Identificará las características de las teorías del aprendizaje: conductismo, cognitivismo constructivismo y humanismo.
- Identificará los tres dominios que se emplean en la redacción de objetivos de aprendizaje.
- Escribirá los componentes de un objetivo de aprendizaje.
- Enunciará las principales características de las técnicas instruccionales expositiva, diálogo-discusión y demostración-ejecución.
- Identificará tres técnicas instruccionales empleadas en los cursos de capacitación.
- Enunciará los usos, las ventajas y limitaciones de por lo menos tres materiales didácticos.
- Nombrará las partes que deben conformar la guía de instrucción.

### INTRODUCCIÓN

La fase de diseño es crítica para un adecuado desarrollo de las acciones formativas. Si diseñas tu evento de capacitación a conciencia, te aseguramos que tienes el 60% de éxito asegurado. Por exclusión, te damos un consejo valioso: nunca te pares frente a un grupo sin un sustento sólido en cuanto al diseño de tu curso.

Se revisarán temas críticos que todo instructor profesional y competente debe dominar, tales como los objetivos de aprendizaje, técnicas instruccionales, principios de educación de adultos y guía de instrucción.





*“Para enseñar a los demás, primero haz de hacer tú algo muy duro: haz de enderezarte a tí mismo”.*

*Buda*

## CAPÍTULO 3. DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES

### 3.1 Principios de Andragogía

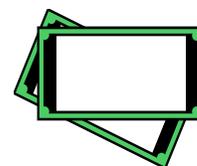
La andragogía es la disciplina que aborda los principios, métodos, procedimientos, técnicas y materiales de enseñanza, referidos a la formación o educación de los adultos. Por lo tanto, a la andragogía le interesa la investigación y práctica del aprendizaje y la formación integral del adulto, ha surgido de la propia experiencia educativa, de la práctica misma del hecho educativo con los adultos, de la reflexión y análisis acerca de ese hecho, de la derivación de principios y supuestos básicos acerca del adulto como unidad biológica, psicológica y social.

La educación de adultos (andragogía), debe promover el aprendizaje activo, no pasivo, basarse en la participación y socialización de los participantes, el adulto debe “aprender haciendo”. Por lo tanto, es importante aprovechar al máximo la existencia de necesidades específicas de aprendizaje y de intereses de los participantes de un evento de capacitación

A la andragogía, le interesa explorar la psicología del aprendizaje del adulto; sus características evolutivas biofisiológicas, los efectos de la influencia social familiar y especialmente laboral en su desempeño.

Algunas características de la formación de los adultos son:

- El adulto busca la instrucción y habitualmente acude a ella voluntariamente, con plena conciencia de que podrá completar sus conocimientos y su formación.

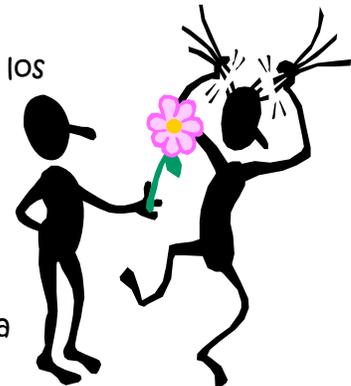




- El adulto cuenta con una experiencia vital que consciente o inconscientemente utiliza para adquirir nuevos conocimientos y nuevas habilidades o para modificar que no le son útiles o son obsoletos.
- Los contenidos de la educación de adultos tienen una utilidad práctica, que permite al individuo superarse profesionalmente, actuar mejor en la vida social y capacitarse para desempeñar de manera más eficiente su trabajo.
- El proceso educativo de los adultos, no responde al ámbito escolar exclusivamente, más bien forma parte de lo que se ha dado en llamar educación continua y/o educación permanente.

Al referirnos en particular al proceso educativo de la educación de adultos o andragogía debemos considerar que las necesidades y experiencias de las personas adultas son tan variadas, que requieren enfoques de enseñanza diferentes a los empleados en la educación de niños. Algunas características de los participantes adultos que deben tomarse en cuenta al preparar y conducir programas de capacitación son:

- Los conocimientos con los que llega el adulto a los eventos de capacitación
- La necesidad real que tienen los adultos de abordar la información recibida.
- Sus experiencias previas en el aprendizaje.
- La capacidad y habilidad que tienen para aprender.
- Las conductas estereotipadas que pueden constituir un obstáculo para el aprendizaje.
- Las expectativas de los participantes que difieren, algunas veces, de las metas propuestas en el programa.



Es importante señalar que no todas las personas aprenden de la misma forma. Existen diferentes estilos de aprendizaje que se adaptan o que se acoplan mejor a las características personales de los participantes.



### 3.2 Teorías del aprendizaje: cuatro intentos por explicar la forma en que aprendemos

El propósito de abordar las teorías del aprendizaje es ayudarnos a identificar de qué manera ocurre el aprendizaje y a partir de ello describir los métodos y las condiciones para que la instrucción sea efectiva. Al tener claro qué es el aprendizaje, cómo aprendemos, qué condiciones se deben crear para que se de el aprendizaje, tendremos elementos para tomar las decisiones que involucran el diseño de las condiciones de un proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación.

Son cuatro las teorías que revisaremos: conductista, cognitivista-cognoscitivista, constructivista y humanista.

#### *a) Teoría conductista*

El conductismo se basa en que en aprendizaje se realiza por condicionamiento, su fundamento teórico está basado en que a un estímulo le sigue una respuesta, siendo ésta el resultado de la interacción entre el organismo que recibe el estímulo y el medio ambiente. El conocimiento y el aprendizaje no se construyen, son sólo el resultado de una serie de asociaciones entre elementos simples, como estímulo-respuesta. El aprendizaje es iniciado y controlado por el ambiente. El sujeto es pasivo y receptivo, recibe la información de parte del instructor y responde a los estímulos del éste último y del medio ambiente.

El conductismo considera que el aprendizaje se lleva a cabo mediante asociación de ideas, por principios de semejanza, contigüidad espacial, temporal y casualidad. El aprendizaje se realiza a través del proceso recompensa-castigo. La teoría conductista considera que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento como función de los cambios ambientales. Aprender consiste en la formación de asociaciones entre estímulos y respuestas. Se parte del supuesto de que es más probable que se de una respuesta a un estímulo en función de las consecuencias que se reciben al responder, y que se identifican en dos sentidos: las consecuencias reforzantes hacen más probable que ocurra de nuevo, mientras que las consecuencias aversivas reducen su probabilidad de ocurrencia.



medio en el que se disponen los estímulos y la posibilidad de refuerzo. Considerando la historia de refuerzo del capacitado y el grado en que el individuo ha sido reforzado por desempeñar la misma tarea o una similar. El responsable del aprendizaje debe disponer el ambiente de modo que los participantes respondan apropiadamente, lo que implica el arreglo de las condiciones de estímulos para lograr el aprendizaje. En el aprendizaje de adultos es importante usar los principios del conductismo, en especial el reforzamiento positivo o recompensa verbal.

### ***b) Teoría cognitivista o cognoscitivista.***

Establece que los individuos hacen representaciones del mundo en el que viven, de cómo reciben la información y actúan de acuerdo con ellas. Hace una analogía de los individuos con una computadora, pues dice que las personas son procesadores de información, que codifican, transforman, almacenan, recuperan y transmiten al exterior la información. El sujeto ya no es pasivo, sino un procesador activo de información.

Los principios del cognitivismo se usan en aprendizaje en adultos cuando ellos aprenden o actualizan sus conocimientos en muy diversos temas, incluyendo solución de problemas y toma de decisiones. La teoría cognoscitivista subraya la adquisición de conocimientos y estructuras mentales, así como el procesamiento de la información y creencias. El aprendizaje es un fenómeno mental, interno, que se infiere de lo que la gente dice y hace. El procesamiento de información se realiza a partir de la adquisición, organización, codificación, repaso, almacenamiento y recuperación de la memoria y olvido.

Los responsables de procesos de enseñanza-aprendizaje, deberán crear las condiciones para que el aprendizaje se lleve a cabo, tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes acerca de sí mismos y de su medio, manifestando sus procesos mentales durante el aprendizaje, y los pensamientos, creencias, actitudes y valores. Los seguidores de esta teoría reconocen que las condiciones ambientales favorecen el aprendizaje aunque lo que determina lo que aprenden los individuos es la manera en que se procese, así como la forma en que se realice este aprendizaje y el uso que se dé a lo aprendido.



### ***c) Teoría Constructivista***

El planteamiento de base de este enfoque es que el individuo es una construcción propia que se va produciendo como resultado de la interacción de sus disposiciones internas y su medio ambiente, su conocimiento no es una copia de la realidad, sino una *construcción* que hace; ésta construcción resulta de la representación inicial de la información y de la actividad, externa o interna, que desarrollamos al respecto. Esto significa que el aprendizaje no es un asunto sencillo de transmisión, internalización y acumulación de conocimientos sino un proceso activo de parte del participante, que consiste en ensamblar, extender, restaurar e interpretar, y por lo tanto *construir* conocimientos desde los recursos de la experiencia y la información que recibe. Ninguna experiencia declara su significado tajantemente, sino la persona debe ensamblar, organizar y extrapolar los significados. El aprendizaje eficaz requiere que los participantes intervengan activamente en la manipulación de la información para ser aprendida, actuando sobre ella para revisarla, expandirla y asimilarla.

El participante construye estructuras a través de la interacción con su medio y los procesos de aprendizaje, es decir, de las formas de organizar la información, las cuales facilitarán mucho el aprendizaje futuro, y por lo tanto los instructores de capacitación deben hacer todo lo posible para estimular el desarrollo de dichas estructuras. A menudo las estructuras están compuestas de esquemas, representaciones de una situación concreta o de un concepto, lo que permite sean manejadas internamente para enfrentarse a situaciones iguales o parecidas a la realidad.

### ***d) Teoría humanista***

Su elemento fundamental es el aprendizaje colaborativo en contraposición con la educación competitiva, tuvo un gran impacto al mover el foco de atención hacia los individuos y los contextos en que este aprende mejor<sup>4</sup>. El aprendizaje está centrado en el participante, además hace una reformulación del papel del maestro en el proceso de enseñanza, pues se convierte en un facilitador del

<sup>4</sup> Anteriormente el foco de atención había sido el profesor y los contenidos de la materia.

*Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía*  
aprendizaje. Además toma en cuenta no únicamente los aspectos cognitivos, sino los afectivos, emocionales y sociales.



Postula que los seres humanos son únicos y tienen patrones de percepción individuales y estilos de vida particulares. Destaca el rol activo del organismo. Se centra en el desarrollo de la personalidad y las condiciones de crecimiento existencial, basándose en los datos provenientes de la experiencia de los individuos, entendiéndolo como un ser que existe, deviene, surge y experimenta.

El aprendizaje auténtico es el que provoca cambios en la conducta, en las actitudes y en la personalidad del sujeto a partir del contacto real con los problemas que conciernen a la existencia del sujeto, de manera que sea él quien decide resolver y aprender. El ser humano tiene una capacidad natural para aprender. El aprendizaje ocurre cuando el alumno advierte que el material a estudiar le servirá para alcanzar las metas que se ha fijado, el aprendizaje se facilita cuando el estudiante participa responsablemente en el proceso adquisitivo.

El ideal de esta teoría es la persona autorrealizada, que muestre altos niveles de las siguientes características: percepción de la realidad; aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza; espontaneidad; capacidad de resolver problemas, autodirección; identificación con otros seres humanos; aislamiento y deseo de privacidad; serenidad de apreciación y riqueza de reacción emocional; frecuencia de experiencias máximas; satisfacción y cambio en la relación con las demás personas; estructura democrática de carácter, creatividad y sentido de valores.

El punto de vista humanístico ofrece un modelo positivo y optimista de la humanidad y considera factores internos, como sentimientos, valores e ilusiones. El ser humano crea su mundo al pensar y reflexionar.



### A manera de resumen...

TEORÍA	EL APRENDIZAJE ES...	PRINCIPIOS
Conductista	Es un cambio de comportamiento como función de los cambios ambientales.	Aprender es la asociación entre estímulos y respuestas. La probabilidad de ocurrencia de una respuesta está en función de sus consecuencias.
cognitivista o cognoscitivista	Fenómeno mental, interno que se infiere de lo que el individuo dice o hace.	Crear condiciones para el aprendizaje, considerar opiniones de los participantes acerca de sí mismos, su medio, sus creencias, pensamientos y actitudes. El procesamiento de información se realiza de la siguiente manera: adquisición, organización, codificación, repaso, almacenamiento y recuperación de memoria y olvido.
Constructivista	Proceso de construcción producido como resultado de la interacción de disposiciones internas y ambientales.	El aprendizaje no sólo es la transmisión, internalización y acumulación de conocimientos; implica un proceso activo por parte del participante. Los programas de instrucción deben ser diseñados para que se estimule el desarrollo de estas estructuras.
Humanista	Proceso que provoca cambios en la conducta y el desarrollo de la personalidad a través de la participación responsable y activa.	Busca la autorrealización de las personas. Concibe al ser humano como un creador de su mundo a través del pensamiento y la reflexión.

### 3.3 Diagnóstico situacional y Detección de Necesidades de Capacitación

#### a) Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es el primer paso del proceso de capacitación y, con base en la información obtenida, se determinan las etapas posteriores, de allí su importancia. Esta etapa consiste en identificar, analizar e interpretar los problemas, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, que limitan la dinámica de la organización. A este análisis se le conoce como Análisis FODA.

En el diagnóstico situacional se definen las estrategias que se consideran adecuadas para el mejor aprovechamiento de los recursos de una organización, para responder a las exigencias actuales de calidad y productividad. Entre las actividades a realizar para conocer el estado actual de una organización, están:

- Identificar la misión, objetivos y políticas
- Describir el proceso productivo.
- Identificar áreas de trabajo y las ocupaciones laborales.



- Determinar funciones y líneas de autoridad.
- Ubicar clientes, proveedores y competencia.
- Reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA)
- Conocer a las personas, los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta la organización.

Mediante esta etapa se identifican los problemas que tiene la organización y que impiden su pleno desarrollo, así como las situaciones que pueden y deben ser resueltas a través de acciones de capacitación.

*Análisis FODA.* Se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, que en inglés se conoce como Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats (SWOT)

El FODA considera los siguientes dos ambientes



**MACROAMBIENTE:** Entorno externo: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

**Oportunidades:**

Influencias en nuestro ambiente que pudieran significativamente beneficiar nuestra efectividad y calidad, si las aprovechamos apropiadamente.

**Amenazas:** influencias en el ambiente que pudieran materialmente dañar nuestra efectividad y calidad, si no tomamos acciones para contrarrestar esta condición negativa. Áreas que se deben considerar: Factores de los entornos político, económico, social, tecnológico y ecológico de nuestra localidad, estado, país además de tomar como marco de referencia lo que ocurre con el resto del mundo: globalización, propiedad intelectual, protocolos internacionales, etc.

**MICROAMBIENTE:** Jefes, compañeros del área de trabajo o de otras áreas, subalternos, relaciones con otras dependencias, con proveedores, empresarios y con la sociedad.

**Fortalezas:** Aquello que nos hace fuertes, lo positivo, lo bueno que tenemos como organización.

**Debilidades:** aquellos aspectos de nuestra organización que nos hacen vulnerables, en cuanto a efectividad y calidad.

Tanto fortalezas como debilidades pueden ser en cuanto a prácticas administrativas, desempeño laboral y valores del personal, recursos de capital humano, tecnológicos y económicos, relaciones con otras dependencias del gobierno, etc.



**(Ejemplo de diagnóstico situacional)**

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA INVERNADEROS LA HIGA, S.A. de C.V	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA: Ing. Rigoberto Hiriarte Almazán CARGO: Presidente NOMBRE DE LA EMPRESA: LA HIGA, S.A. DE C.V FECHA: 08 de septiembre de 2008.	
DIAGNÓSTICO	
En septiembre de 2006, el Ing., Hiriarte se entrevistó con los consultores, como director comentó que deseaba lograr en su empresa lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sentido de pertenencia y compromiso del personal a la empresa.</li> <li>• Mejorar la comunicación organizacional.</li> <li>• Promover el liderazgo efectivo.</li> </ul> Solicitó que se preparara un programa que abarcarla dos vertientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación tendiente a la superación personal y por lo tanto a mejorar la calidad de vida del personal de su empresa.</li> <li>• La capacitación con el objetivo de estructurar un Plan Estratégico Rector para la empresa.</li> </ul>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene la firme creencia de que la empresa tiene futuro.</li> <li>• Se cuenta con el personal especializado en áreas afines al proyecto.</li> <li>• Se cuenta con el terreno apropiado y con los servicios esenciales.</li> <li>• Se cuenta con buenas relaciones con otros productores y otras dependencias.</li> <li>• Se cuenta con tres años de experiencia como productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> <li>• Falta de comunicación.</li> <li>• Falta de liderazgo.</li> <li>• No se cuenta con un proyecto bien definido.</li> <li>• Falta de organización y de unificación de criterios.</li> <li>• Falta de compromiso.</li> <li>• Falta de conocimientos y habilidades en administración del tiempo, manejo de agenda, planeación de vida y carrera.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un producto que está siendo aceptado en las cadenas comerciales.</li> <li>• Las condiciones climáticas y geográficas son benéficas para el cultivo del tomate.</li> <li>• Aprovechar la tendencia de consumir productos saludables.</li> <li>• Es un producto básico de la alimentación del mexicano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay fábricas de insumos agrícolas en el estado, lo que hace que el precio esté muy elevado.</li> <li>• Crecimiento urbano.</li> <li>• Incertidumbre por inestabilidad en el mercado nacional.</li> <li>• Falta de apoyo por parte del gobierno estatal y federal. Existen otros proveedores y productores de otros estados.</li> </ul>

**b) Detección de Necesidades de Capacitación**

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Una DNC debe expresar el qué, a quién (es), cuánto y cuando capacitar.

¿Cuándo hacer una DNC?, la implementación de una DNC puede derivar de Problemas en la organización, cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas, baja o alta de personal, cambios de función o puesto, solicitudes del personal, etc. Entonces, la DNC responde al ¿qué está sucediendo?

A su vez, las circunstancias que hacen necesaria una DNC, pueden ser:



- Pasadas: experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente la necesidad de dar comienzo al proceso de capacitación
- Presentes: las que se reflejan en el momento en que se efectúa la DNC.
- Futuras: Aquellas preventivas que la organización identifica o visualiza dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

La determinación de necesidades capacitación, entonces, es una etapa obligada metodológicamente para emprender eventos de capacitación, tales como cursos, talleres, conferencias, etc., es una parte que permite que la capacitación se realice eficazmente dentro de cualquier tipo de organización. Por lo tanto, "Detección de Necesidades de Capacitación" (DNC) se define de la siguiente manera:



*La DNC es el proceso que nos permite identificar las diferencias cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto de trabajo y los que una persona posee.*

### ***c) Ventajas de la DNC***

Es conocido el hecho de que algunas organizaciones solamente han usado "el sentido común", "las corazonadas" y otros medios para determinar a quienes y en qué momento implementar eventos de capacitación, que lejos de ser sistemas confiables, obedecen a decisiones en algunos casos erróneas, con lo cual podemos considerar algunas razones para implementar una DNC:

- Se procura asegurar que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales, con lo cual se evitará a la organización una pérdida en recursos materiales y humanos y a la persona objeto de capacitación, se le evitará aprender lo que ya sabe o lo que no necesita.
- Además, a partir de los resultados de una DNC, se estructurarán los objetivos de aprendizaje e inclusive, el tipo de evento (conferencia, curso, taller, etcétera.) que se implementará y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

Una DNC debe arrojar como resultados mínimos los siguientes:

1. La descripción de las actividades donde se requiere que la capacitación.



2. El orden en que las personas requieren la capacitación. Este orden se podrá obtener de acuerdo a su repercusión en cuanto a accidentes, costos, rechazos etcétera.

#### ***d) Proceso para llevar a cabo una DNC***

A continuación se explicará brevemente cuál es el proceso para la DNC:

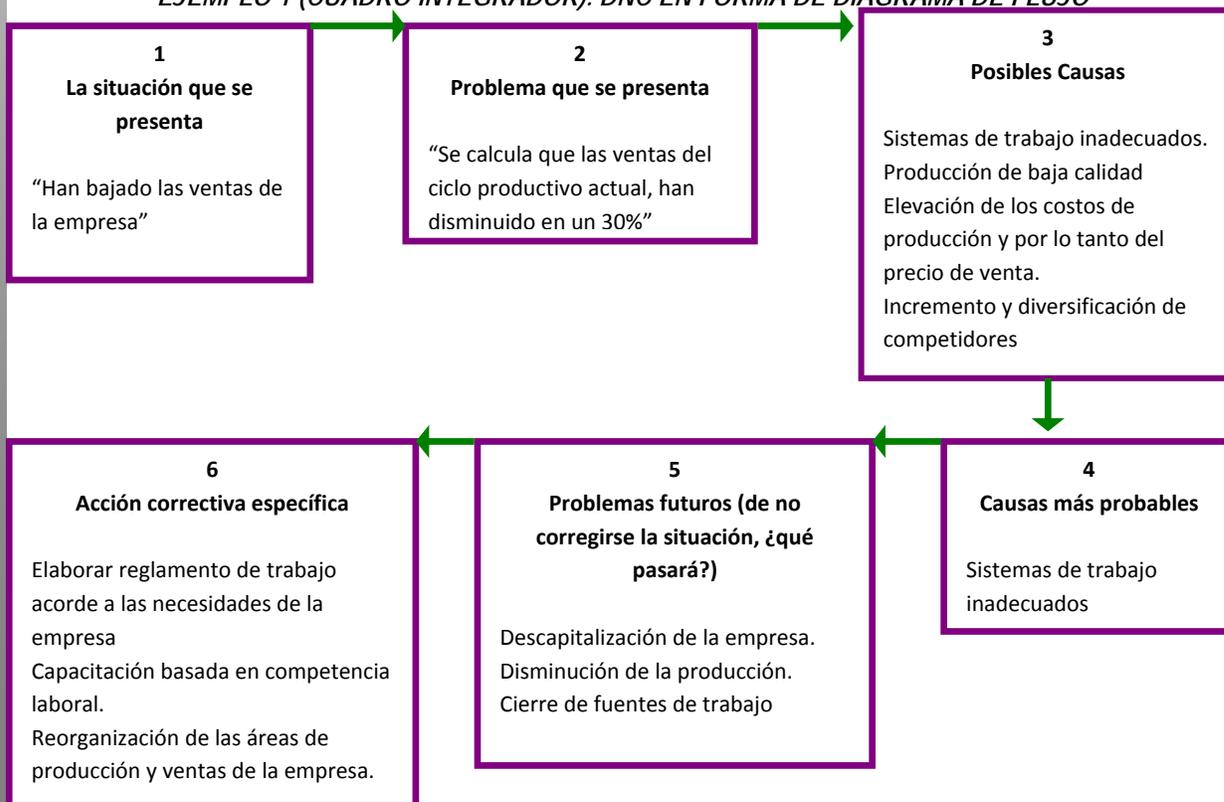
- a) ***Identificar a las personas, secciones, áreas o departamentos*** sobre las que se determinarán las necesidades de capacitación, se puede lograr, mediante indicadores de incumplimiento como producción insuficiente, desperdicios, accidentes, ausentismo, tiempos extras, quejas, etc.
- b) ***Identificar (u obtener) la descripción de puestos o los objetivos operacionales*** de las áreas o departamentos. Si ya sabemos que la productividad de una persona o de un área no es adecuada, es tiempo de saber *cómo deberían llevarse a cabo adecuadamente las funciones*.
- c) ***Medir el desempeño de las personas o las áreas***. Existen muchos medios para obtener información entrevistas, cuestionarios, observaciones directas, inventarios, descripciones de puestos, mediciones de desempeño, entre otras.
- d) ***Evaluar el desempeño de las personas o las áreas***, esto es, comparar lo que realmente hacen contra lo que deberían hacer.
- e) ***Elaborar un listado de necesidades de capacitación*** y jerarquizarlas de acuerdo a su importancia relativa, considerando la productividad de las áreas, la naturaleza y gravedad de los accidentes presentados. Es fundamental saber distinguir cuando las deficiencias en la productividad de las personas o las áreas se deben realmente a la falta de habilidad o conocimiento, o son causas totalmente ajenas las que provocan las irregularidades.
- f) ***Elaborar un informe detallado***. Presentar un informe que dé evidencia de los resultados de la DNC, lo más recomendable es que contenga la siguiente información:
  - **DATOS GENERALES**. Nombre de la organización, título del estudio, fecha de elaboración, responsable y colaboradores.
  - Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva.



- Introducción, que contenga antecedentes que dieron motivo a la DNC, justificación, método de trabajo y procedimiento.
- Caracterización del personal del que se obtuvo la información y de los escenarios en los que se obtuvo la información.
- Apoyos materiales, formatos e instrumentos.
- Resultados
- Prioridades a atender.
- Cuadro integrador e información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio.
- Recomendaciones para próximos estudios.
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

A partir de los resultados se está en condiciones de identificar y seleccionar alternativas de solución, es decir, tomar decisiones sobre acciones preventivas y correctivas, como las medidas para fortalecer y/o consolidar áreas sustantivas, que puede ser mediante la capacitación o mediante otras acciones o decisiones.

**EJEMPLO 1 (CUADRO INTEGRADOR). DNC EN FORMA DE DIAGRAMA DE FLUJO**



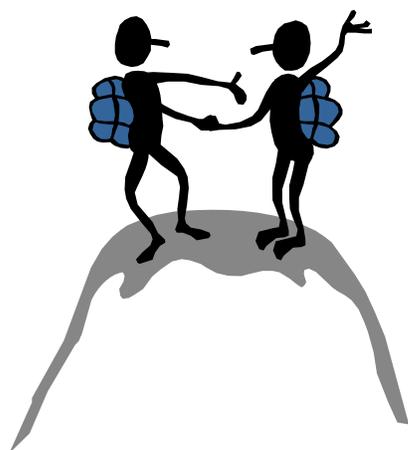


**EJEMPLO 2(CUADRO INTEGRADOR). DNC EN FORMA DE TABLA**

PROBLEMA PRIORITARIO	CAUSA MÁS PROBABLE	CONSECUENCIA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	FACTIBILIDAD DE CAPACITACIÓN
Falta de trabajo en equipo	No hay una conciencia de la urgencia de colaborar en equipo por parte de los socios.	Hay gastos innecesarios y pérdida de ganancias	Curso-taller de trabajo en equipo.	En todos los casos, la capacitación es factible, ya que el presidente de la empresa solicitará el apoyo del 50% del costo de la capacitación al programa de Apoyo a la Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, en la Ciudad de Pachuca Hidalgo.
Falta de comunicación entre los socios	Dan por hecho que todos están al tanto de las problemáticas presentes y no es así.	Gastos innecesarios, tiempos desperdiciados y conflictos.	Curso de comunicación organizacional efectiva.	
Falta de liderazgo en los socios	No saben cómo ser líderes y actúan como jefes, imperativos, y déspotas.	Hay conflictos molestia y problemas para trabajar, lo cual redundo en gastos innecesarios.	Curso de liderazgo efectivo.	
No hay un proyecto bien definido	La empresa ha funcionado líricamente y no han estructurado los socios un proyecto.	Falta de desarrollo económico y de proyección nacional e internacional	Curso de introducción a la planeación estratégica.	

**3.4 Los objetivos de aprendizaje: sus tipos y elementos**

Los cambios de conducta deber ser obtenidos como respuesta a un propósito de conseguir exactamente ese cambio y son expresados a través de enunciados que conocemos con el nombre de objetivos. EL objetivo es la expresión clara y precisa de los que pretendemos alcanzar en un plazo determinado en cualquier campo.



Un objetivo de aprendizaje es la descripción de la conducta que se espera del participante al finalizar una experiencia de enseñanza-aprendizaje. Se llama “objetivo de aprendizaje” porque lo que nos interesa es que aprenda el alumno. Cuando se inicia el diseño de un proceso de capacitación, una de las interrogantes que debemos plantearnos es saber para qué vamos a realizar dicho proceso, o bien, qué comportamiento deseamos que el participante



exhiba como evidencia del aprendizaje. Los objetivos de aprendizaje, describen los resultados en términos de la ejecución o desempeño que se puede observar directamente.

El elaborar objetivos intuitivamente hace caer en errores como los siguientes:

- a) En lugar de expresar la conducta que se pretende obtener de los participantes, se expresa lo que intenta hacer o lo que se desea conseguir por parte del instructor.
- b) Confundir un objetivo con un tema a tratar o una parte del contenido temático.
- c) Describir una actividad que se va a realizar.

Mientras el enunciado no determine claramente la conducta que se observará en el participante como resultado del aprendizaje, no se podrá afirmar que es un objetivo de aprendizaje.

#### ***a) Tipos de objetivos***

- **GENERALES.** Expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el participante cuando todo el proceso de aprendizaje de un curso ha concluido. Representan los comportamientos más complejos y los contenidos más amplios.
- **PARTICULARES.** Expresan aquellas conductas básicas que, integradas nos llevan al logro de los objetivos generales, son las piezas que si faltan o están deficientes nos impiden alcanzar las conductas últimas u objetivos generales.
- **ESPECÍFICOS:** Expresan conductas observables que se manifiestan en el participante como evidencia de haber logrado el aprendizaje. Son la delimitación de los objetivos particulares en conductas más específicas. Desglose de los particulares, puede considerárseles objetivos de sesión.

#### ***b) Dominios de aprendizaje***

Para una mayor operatividad en la delimitación de conductas desarrolladas a lo largo de un curso, los objetivos de aprendizaje pueden ser clasificados, dependiendo de criterios establecidos. Para ello puede utilizarse una taxonomía,



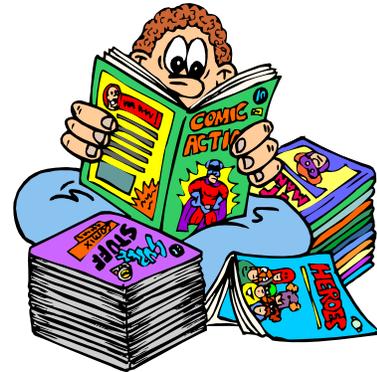
que es un esquema de clasificación, referida a algunos criterios precisos a partir de los cuales las categorías se ordenan lógicamente.

Una taxonomía de objetivos de aprendizaje es la clasificación de las conductas esperadas en los alumnos, a partir de determinados criterios, así, el papel de la taxonomía consiste en organizar los objetivos en un orden jerárquico para que se clasifiquen las conductas de aprendizaje de los participantes, ayuda a especificar los objetivos de tal manera que resulte más fácil planificar las experiencias de aprendizaje y preparar los medios adecuados para la evaluación. Benjamin Bloom, dividió los objetivos de aprendizaje en tres dominios: dominio cognoscitivo, dominio afectivo y dominio psicomotor. Estos corresponden a tres grandes campos de la conducta humana: el pensar, el sentir y el hacer.

#### ⇒ *DOMINIO COGNOSCITIVO*

Se clasifican todas aquellas “conductas” en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del alumno, van desde la simple memorización hasta la aplicación de juicios que requieren una actividad intelectual compleja. Pueden caracterizarse por una gradual originalidad en la respuesta del alumno, dicho dominio comprende seis categorías:

1. Conocimiento
2. Comprensión
3. Aplicación
4. Análisis
5. Síntesis
6. Evaluación



Una de las características de las categorías es que las superiores implican a las inferiores en función de su realización. Este tipo de dominio incluye la descripción de aquellas conductas basadas en la memoria y en el reconocimiento de hechos, nombres, ideas o fenómenos.



**CATEGORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DOMINIO COGNOSCITIVO**

<b>CATEGORÍA 1: CONOCIMIENTO</b>		
<b>TIPOS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Conocimiento de datos específicos: Hace referencia a la terminología y hechos específicos que no son controvertidos.	Conocimiento de terminología	Conocimiento de símbolos específicos verbales o de otro tipo y de las definiciones de conceptos dados.
	Conocimiento de hechos específicos	Conocimiento de lugares, fechas, personas, acontecimientos, etc.
Conocimiento de los modos y medios para el tratamiento de datos específicos: modos de organizar, estudiar, juzgar y criticar fenómenos e ideas.	Conocimiento de convenciones	Formas características de tratar y presentar ideas, hechos y fenómenos que utilizan los especialistas de un campo de acción determinado.
	Conocimiento de tendencias y secuencias	Incluye los procesos, direcciones y movimientos temporales de fenómenos o hechos específicos.
	Conocimiento de clasificaciones y categorías	Conocimiento de las clases, conjuntos, divisiones y ordenaciones fundamentales de un campo, propósito o problema determinado.
	Conocimiento de criterios	Conocimiento de aquellos criterios mediante los cuales se comprueban o juzgan los hechos, los principios, las opiniones o los comportamientos.
Conocimientos de los universales y las abstracciones de un campo determinado: las principales ideas, esquemas y estructuras para organizar fenómenos e ideas	Conocimiento de principios y generalizaciones	Conocimiento del conjunto de principios y generalizaciones que las observaciones de un determinado número de fenómenos.
	Conocimiento de teorías y estructuras	Conocimiento del conjunto de principios y generalizaciones y de sus interrelaciones.
<b>CATEGORÍA 2: COMPRENSIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Incluye la descripción de conductas basadas en la interpretación, la traducción, el resumen, la paráfrasis o la extrapolación de los conocimientos adquiridos	Traducción	Proceso intelectual de cambiar ideas presentes en una comunicación, por formas paralelas.
	Interpretación	Es la organización de una comunicación. Explicar o resumir la información dada. Relacionar los elementos presentes en la misma.
	Extrapolación	Determinación de las implicaciones, corolarios, consecuencias, efectos, etc. Que concuerden con las condiciones descritas en la comunicación original.
<b>CATEGORÍA 3: APLICACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	
Se describen las conductas que el participante desarrolla al utilizar principios, procedimientos, métodos, etc., para resolver un problema particular y nuevo para él, éste debe aplicar la abstracción adecuada sin que se le ayude a seleccionar la que debe usar Comprende la utilización de lo aprendido en la categoría de conocimiento, al resolver el estudiante problemas nuevos.	Aplicación de datos específicos	
	Aplicación de modos y medios para el tratamiento de datos específicos	
	Aplicación de los universales y las abstracciones de un campo determinado	



CATEGORÍA 4: ANÁLISIS		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Se incluyen todas aquellas conductas en las que el alumno debe de identificar los elementos de la estructura de un todo y explicar la relación que observa entre ellos, el análisis es el fraccionamiento de la información en sus partes constitutivas, la determinación de las relaciones prevalecientes en ellas y la comprensión de la manera en que están organizadas.	Análisis de elementos	Comprende la identificación de los elementos incluidos en una comunicación.
	Análisis de relaciones	Comprende la determinación de las principales relaciones que guardan entre sí los elementos de un problema, material o comunicación.
	Análisis de principios de organización	Comprende el análisis de la estructura u organización de un problema, material o comunicación
CATEGORÍA 5: SÍNTESIS		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Es la reunión de elementos que forman un todo, es un proceso que exige la capacidad de trabajar con elementos y combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad. Incluye las conductas mediante las cuales el alumno trabaja con fragmentos, partes o elementos del material de enseñanza combinándolos de forma que integran una estructura original.	Producción de una comunicación única	Desarrollo de una comunicación original con la cual el alumno se propone transmitir ideas o experiencias a otros.
	Producción de un plan o conjunto propuesto de operaciones	Desarrollo de un plan de trabajo o la propuesta de un plan de operaciones.
	Deducción de relaciones abstractas	Desarrollo de un conjunto de relaciones abstractas para clasificar o explicar fenómenos dados o para deducir afirmaciones y relaciones a partir de un conjunto de proposiciones básicas o representaciones simbólicas.
CATEGORÍA 6: EVALUACIÓN		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Comprende todas aquellas conductas mediante las cuales el alumno realiza juicios de valor de algunos propósitos, ideas, trabajos, soluciones, métodos, materiales, etc. La evaluación esta regulada por el uso de criterios o normas.	Juicios de evidencia interna	Es la evaluación de una comunicación a partir de la exactitud lógica, la coherencia u otros criterios internos.
	Juicios de evidencia externa	Evaluación de materiales y métodos con referencia a criterios ajenos a ellos, que han sido elegidos o recordados

*\*Nota: al final del manual se encuentra un listado de verbos que pueden utilizarse en la redacción de objetivos de dominio cognoscitivo.*

### ⇒ **DOMINIO AFECTIVO**

Se incluyen aquellas conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores del alumno; generalmente se reflejan por medio de los intereses, las apreciaciones y las adaptaciones del estudiante. Son aquellos que describen conductas en las que se destaca el tono emocional, un grado de aceptación o rechazo. Estas conductas atraviesan un continuo que va desde la simple atención hasta las cualidades del carácter y la conciencia, complejos pero

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía  
 íntimamente coherentes. El continuo va de menor a mayor interiorización de  
 intereses del alumno. Las categorías que comprende son:

1. Recepción
2. Respuesta
3. Valoración
4. Organización
5. Caracterización



Este dominio incluye conductas de tipo emotivo que van de un menor a un mayor grado de interiorización de intereses, implicando las categorías superiores a las inferiores.

### CATEGORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DOMINIO AFECTIVO

CATEGORÍA 1: RECEPCIÓN		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Se incluyen todas aquellas conductas que expresan que el alumno es sensible a la existencia de ciertos fenómenos y estímulos, que está dispuesto a recibirlos y a atenderlos.	Enteramiento	El alumno toma en cuenta una situación, un fenómeno, un objeto o un estado de cosas, sin hacer una valoración.
	Voluntad de recepción	Incluye la disposición de tolerar un estímulo determinado sin evitarlo. No se realiza ningún juicio, se presenta el estímulo y el estudiante no lo evita, lo atiende.
	Atención selectiva o controlada	Incluye la diferenciación consciente o semiconsciente en un estímulo dado, la figura y el fondo
CATEGORÍA 2: RESPUESTA		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Están incluidas aquellas conductas que van más allá de la atención al fenómeno. El estudiante atiende activamente... se compromete en pequeña medida con el fenómeno involucrado	Conformidad para responder	Implica la reacción a una sugerencia. La respuesta es emitida por el estudiante, sin que haya una aceptación total de hacerlo.
	Voluntad para responder	Incluye el consentimiento para realizar una acción que ha sido elegida personalmente.
	Satisfacción al responder	La conducta va acompañada por un sentimiento de satisfacción, de deleite o de placer.
CATEGORÍA 3: VALORACIÓN		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Se incluyen todas aquellas conductas que muestra el alumno con suficiente consciencia para ser percibido como poseedor de una determinada actitud o valor. Valor como producto social que ha sido interiorizado por el alumno. El alumno no actúa por cumplir u obedecer sino por un cierto compromiso con la actividad a desarrollar.	Aceptación de un valor	Se engloban las conductas que son aceptadas emocionalmente por el alumno, basada en sentimientos. Existe "cierta" consistencia en las respuestas.
	Preferencia por un valor	El individuo está suficientemente comprometido con aquello a que da valor, como para seguirlo, buscarlo y desearlo.
	Compromiso	Firme aceptación emocional de una creencia sobre las bases conocidas como no racionales. La persona trata de convencer a otros hacer proselitismo para su causa. Incluye las ideas de convicción y certeza más allá de toda sombra de duda.



CATEGORÍA 4: ORGANIZACIÓN		
DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Conductas que se realizan para la formación de un sistema de valores dentro de la persona.	Conceptualización de un valor	Relación que hace la persona del valor que posee con otros que adquirirá. La relación será abstracta y simbólica.
		Es la relación ordenada, armoniosa e internamente consistente de los valores que se hayan conceptualizado. Es la formación de una filosofía de la vida.

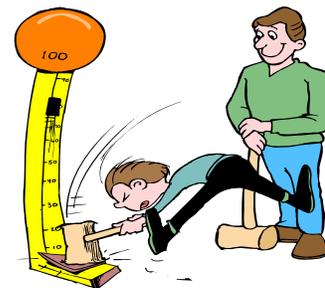
CATEGORÍA 5: CARACTERIZACIÓN		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN
Se incluyen aquellas conductas que la persona realiza durante un lapso tan prolongado como para considerar que se ha adaptado a sus exigencias y a su vocación. Los valores tienen un lugar en la jerarquía y forman un sistema internamente consistente. La persona actúa según los valores que ha interiorizado	Disposición generalizada	Orientación básica que permite al individuo: reducir y ordenar el complejo mundo que le rodea y actuar en forma consistente y efectiva.
	Caracterización	Incluye los objetivos que se refieren a la propia cosmovisión. Los comportamientos son tan amplios que tienden a caracterizar a la persona.

*\*Nota: al final del manual se encuentra un listado de verbos que pueden utilizarse en la redacción de objetivos de dominio cognoscitivo.*

### ⇒ DOMINIO PSICOMOTOR

En el dominio Psicomotor se engloban todas las conductas en que predominan las habilidades físicas o neuromusculares y que incluyen diferentes grados de destreza física, las categorías que comprende son:

1. Percepción
2. Disposición
3. Respuesta guiada
4. mecanización
5. Respuesta compleja observable



### CATEGORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DOMINIO AFECTIVO

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Percepción	Conductas que demuestran una preparación de los órganos sensoriales para percibir objetos, cualidades o relaciones con el medio.
Disposición	Conductas que demuestran un ajuste preparatorio voluntario o involuntario para facilitar un tipo particular de acción
Respuesta guiada	Seguimiento de habilidad que son componentes de una habilidad más compleja.
mecanización	Conjunto de respuestas que se convierten en un hábito neuromuscular. Habilidad en la ejecución de un acto motor.
Respuesta compleja observable	Ejecución de un acto motriz en combinación con otros de mayor o igual grado de complejidad.

*\*Nota: al final del manual se encuentra un listado de verbos que pueden utilizarse en la redacción de objetivos de dominio cognoscitivo.*



### c) Elaboración de objetivos de aprendizaje

La redacción de los objetivos de aprendizaje representa la tarea de describir el comportamiento que habrá de exhibir el participante. Los objetivos deben cumplir con las siguientes funciones: comunicar al participante lo que deberá realizar, orientar al instructor en la selección del contenido, de los métodos de instrucción y de las técnicas de evaluación, por lo tanto deberán contener la descripción de los siguientes elementos:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
El sujeto	<p>Se trata de la persona que realizará la conducta esperada.</p> <p>El hecho de especificar quien realizará la acción o conducta nos facilita la comunicación con los participantes y personaliza la aplicación de los demás aspectos del objetivo.</p> <p>Como Cada participante deberá alcanzar el objetivo de aprendizaje individualmente, independientemente de que el curso se de a un grupo de personas, el objetivo siempre se escribirá en forma singular y se hará referencia a la acción o conducta que el participante realizará durante y al finalizar el curso.</p>	<p><i>Que la participante (la secretaria) elabore cuatro oficios con la información que le proporcione el instructor, aplicando las técnicas vistas en el curso y sin errores.</i></p>
La acción o conducta	<p>Es conveniente que la acción o conducta que se incluya en el objetivo tenga las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueda observar</li> <li>• Se pueda medir</li> <li>• Se pueda contar</li> </ul> <p>Que se pueda observar para que en el momento en que el participante vaya aprendiendo dicha conducta la podamos identificar y saber si el aprendizaje se está presentando de acuerdo a la prescripción.</p> <p>Que se pueda contar y medir. Para saber por cuánto tiempo se presenta la conducta o acción, cuántas veces la realiza el participante, y así, compararla con los criterios establecidos. Deberán ser acciones observables, medibles y cuantificables.</p>	<p><i>El jefe del Departamento de Sistemas elaborará el procedimiento de "Análisis de tareas" para cada uno de los puestos adscritos a dicha área, de acuerdo a la información revisada en el curso.</i></p>
Condiciones de operación	<p>Este aspecto se refiere a las condiciones pertinentes y necesarias bajo las cuales el participante mostrará la conducta o acción.</p> <p>Así que es conveniente que respondamos las siguientes interrogantes:</p> <p><i>¿Cuándo se presentará la acción o conducta?</i>  <i>¿Dónde se presentará la conducta?</i>  <i>¿Con qué se realizará la conducta o acción?</i>  <i>¿Cómo será ejecutada la acción o conducta?</i></p>	<p><i>Que el Cajero aplique todos los principios y pasos del procedimiento de la técnica de "Instrucción en el Trabajo" usando la información y equipo real de su puesto, en el entrenamiento simulado de un compañero en el aula del curso.</i></p>
Nivel de ejecución	<p>El nivel de ejecución se puede lograr especificando un tiempo límite para ejecutar la conducta o acción.</p> <p>Otra forma de especificar el nivel mínimo de ejecución en la conducta o acción, es pedir una cantidad mínima de respuestas correctas que el participante tendrá que realizar para lograr el objetivo de aprendizaje.</p> <p>La cantidad mínima de respuestas se puede especificar pidiéndole:</p> <p>Un número determinado de respuestas.                  Un porcentaje de respuestas correctas.                  Ejecutar la acción sin error alguno.</p>	<p><i>1. Que el participante explique por escrito los tres elementos que componen el modelo de comunicación revisado en el curso.</i></p> <p><i>2. Que el participante elabore al menos cinco gráficas seleccionadas de las seis revisadas en el curso, con datos reales de su puesto.</i></p>



#### **d) Algunas consideraciones**

1. Los objetivos de aprendizaje además de proporcionarnos una guía respecto a la conducta o acción que el participante realizará, son un medio de comunicación entre instructor y participante, ya que a través de estos enunciados, estamos indicándole lo que se espera de él y con qué criterios de calidad, cantidad o tiempo esperamos que realice su conducta como resultado de haber asistido al evento de capacitación.
2. Al establecer esta comunicación, se reduce la probabilidad de que se presenten "sorpresas", es decir, la posibilidad de que al instructor "se le ocurra" preguntar o exponer información no planeada y que, de igual manera, lo haga durante la evaluación. Por otro lado, propicia que los participantes se creen expectativas acerca de lo que se expondrá como contenido del curso, además de saber cómo, en qué momento y de acuerdo a qué criterio se les evaluará.
3. Siendo la definición de los objetivos de aprendizaje uno de los aspectos a elaborar durante la etapa de diseño del proceso de capacitación, permiten prever al diseñador-instructor la posibilidad de adquirir los recursos técnicos, materiales e incluso humanos que se requerirán durante el desarrollo del evento; por lo que también son herramientas esenciales para asegurar el éxito del programa.
4. Las maneras de redactar un objetivo de aprendizaje pueden ser variadas, sin embargo, no deben perderse de vista los componentes fundamentales: el sujeto y la acción o conducta observable.

### **3.5. Determinación de los contenidos temáticos y su estructura**

El término "contenido" es utilizado para referirnos a todo aquello que puede ser objeto de aprendizaje: conocimientos, actitudes, habilidades, etc. La acción de seleccionar los contenidos, consiste en elegir, de entre todos los posibles objetos de aprendizaje, aquellos que son pertinentes para el logro de los objetivos de aprendizaje.

La selección de contenido es necesaria porque:





1. Algunos contenidos son pertinentes para el logro de los objetivos, en tanto que otros contenidos no lo son e incluso pueden ser un obstáculo, es preciso descartar los contenidos que no sean relevantes.
2. De entre todos los contenidos juzgados como pertinentes, algunos tienen que ser descartados porque su aprendizaje no es viable con lo disponible, el tiempo con el que se cuenta... los recursos humanos o financieros... por lo que se descartan los contenidos pertinentes, pero no viables por el momento.
3. En algunos de los contenidos considerados como pertinentes, se presentan dos o más enfoques o paradigmas distintos y hasta opuestos, por lo cual ha de decidirse si prevalece uno de ellos.

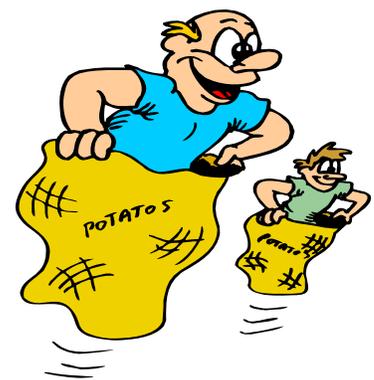
Los contenidos temáticos se ordenan secuencialmente, partiendo de lo fácil a lo difícil o de lo simple a lo complejo. Un contenido temático facilita al participante los conceptos, los principios metodológicos, las técnicas e instrumentos necesarios para vincular la teoría con la práctica.

### 3.6. Técnicas instruccionales

El proceso de enseñanza-aprendizaje, igual que todos los procesos, cuenta con una serie de procedimientos que facilitan el desarrollo de la capacitación y cuyo empleo sistemático asegura el logro de los objetivos de aprendizaje. Dichos procedimientos reciben el nombre de **Técnicas instruccionales**, las cuales tienen como objetivo ayudar al instructor a fomentar el aprendizaje de manera comprensible para los participantes.

El instructor de capacitación debe elegir qué técnica o combinación de técnicas didácticas es la mejor para los temas y subtemas que va a incluir en su curso de capacitación, dependiendo de los objetivos de aprendizaje que quiere que logren los participantes. Las técnicas instruccionales orientan el esfuerzo de los participantes hacia el alcance de los objetivos determinados, algunas de sus funciones son:

- Propician la participación activa
- Promueven la transferencia de lo aprendido al escenario real de trabajo.





- Refuerzan el comportamiento que se desea obtener de los participantes.
- Motivan al participante y propician su disposición al aprendizaje.

La elección de las técnicas debe considerar los resultados a obtener con base en:

- Los objetivos de aprendizaje.
- El grado de dificultad o nivel de profundidad de los contenidos.
- Las características socioculturales, experiencia laboral y académica de los participantes.
- Los tiempos disponibles para el desarrollo del tema.
- Los recursos disponibles (materiales y financieros)

Aunque existen diversas clasificaciones<sup>5</sup>, en el presente dividiremos las técnicas instruccionales de la siguiente manera:

Expositiva

Diálogo- discusión

Demostrativa- o de ejecución

#### *a) Expositiva*

**TÉCNICA CENTRADA BÁSICAMENTE EN EL INSTRUCTOR, CONSISTE EN LA EXPLICACIÓN VERBAL DE UN CONTENIDO.**

OBJETIVOS	TAMAÑO DEL GRUPO
Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos o informaciones de diversos tipos. Proporcionar información y ejemplos suficientes del tema abordado.	Esta técnica permite abarcar contenidos amplios; y al mismo tiempo facilita la comunicación de una información a grupos numerosos.
TIEMPO	MATERIALES
El tiempo adecuado es entre 20 y 35 minutos.	El experto puede facilitar la comprensión del material oral utilizando material didáctico como pizarrón, grabadoras, material audiovisual, maquetas, fotografías, etcétera.

<sup>5</sup> En este apartado se han incluido las técnicas instruccionales que la Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01 señala que es básico domine el instructor de capacitación, sin embargo, queda claro que existen muchas otras técnicas que pueden apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje, algunas de ellas: dramatización, lluvia de ideas, estudio de casos, lectura comentada, etc.



CONTENIDO	COLOCACIÓN
Se maneja en la aplicación de todos los contenidos temáticos a revisar.	Se recomienda que el instructor tenga movilidad en la sala de Capacitación
DESARROLLO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se elige a la persona idónea para tratar el tema seleccionado. Este sujeto se coloca frente al grupo y después de hacer una breve presentación, inicia la plática con una introducción al tema.</li> <li>2. Terminada la introducción, el expositor procede a informar a su auditorio acerca del tema de la exposición. La exposición debe ser planeada con anterioridad y realizarse de manera ordenada.</li> <li>3. A continuación, el expositor hace una síntesis breve de lo expuesto, limitando su tiempo de antemano.</li> <li>4. Una vez terminada la exposición del tema se procede a un lapso de preguntas y respuestas, presentadas en forma ordenada. Se sugiere limitar el tiempo asignado para esta fase.</li> <li>5. Cuando todo ha quedado claro, y el tiempo establecido ha terminado, se da por concluido el tema.</li> </ol>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información abundante en poco tiempo.</li> <li>• Se utiliza en grupos grandes y pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede resultar aburrida ya sea por el tema o por el estilo que aplica el facilitador.</li> <li>• El grupo no participa activamente durante la exposición.</li> <li>• No ejercita la información.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Combinarla con otras técnicas.</li> <li>» Apoyarse de materiales didácticos atractivos para el auditorio.</li> <li>» Hacer breve y amena la exposición.</li> </ul>	

### b) *Dialogo-Discusión*

**SE DIVIDE AL GRUPO EN SUBEQUIPOS CON LA FINALIDAD DE ANALIZAR DIVERSOS CONTENIDOS PLANTEADOS.**

Esta técnica se utiliza en ambientes permite la participación de todos los presentes. Se estimula la reunión de las ideas dentro del equipo, y por medio de la información inicial dada al grupo, se facilita la comunicación y la participación de todos los integrantes. Es una técnica rápida que alienta la división del trabajo y de la responsabilidad, al mismo tiempo que asegura la máxima identificación individual con el problema o tema tratado. Ayuda a los individuos a liberarse de sus inhibiciones para participar en un grupo pequeño, aunque después puede llegar a ser el protagonista principal. También logra aliviar la fatiga, el aburrimiento y la monotonía cuando las reuniones grandes tienden a estancarse.



OBJETIVOS	TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner de manifiesto diversos puntos de vista a nivel grupal.</li> <li>• Promover el análisis grupal de diversos temas.</li> <li>• Facilitar la participación de todos los asistentes al evento.</li> </ul>	<p>Dado que se va a dividir al grupo en pequeños equipos, se puede utilizar con grupos relativamente grandes (25 participantes), divididos en equipos no mayores a 5 integrantes.</p>
TIEMPO	MATERIALES
<p>El tiempo va de 5 a 15 minutos aproximadamente, ya que el tiempo real depende del tema a trabajar.</p>	<p>Se requiere de un espacio para escribir las ideas que surjan, se puede emplear el rotafolio, pizarrón, pintarrón para anotar. Adicionalmente se recomienda el uso de una guía de corrillos, para dirigir el análisis grupal.</p>
CONTENIDO	COLOCACIÓN
<p>Con esta técnica se pueden manejar contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis grupal hasta llegar a acuerdos.</p>	<p>Es importante que los equipos formen pequeños círculos, de tal manera que cada integrante tenga contacto visual con sus compañeros.</p>
DESARROLLO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>El instructor o moderador divide al grupo en pequeños equipos.</li> <li>Se precisa el tema por tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal, se debe designar un secretario para registrar las ideas que se expongan. Así como un tiempo mínimo de elaboración del ejercicio.</li> <li>Cada equipo realiza el análisis de tema o resuelve el ejercicio encomendado.</li> <li>Pasado el tiempo pactado, cada equipo expone sus conclusiones u observaciones.</li> <li>Una vez expuestas todas las ideas, se analizan con sentido crítico y realista la consistencia y utilidad de las mismas, seleccionando las más valiosas a consideración de todo el grupo.</li> <li>El instructor hace un resumen y junto con los miembros del grupo extrae las conclusiones.</li> </ol>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula la participación; no solo individual, sino además grupal.</li> <li>• Las conclusiones generales se obtienen primero con base a la aceptación democrática de cada grupo y finalmente se generalizan.</li> <li>• Todos los miembros conocen las conclusiones o respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de un conductor con experiencia.</li> <li>• Este método tiene limitaciones en cuanto a la diseminación de información, pues no puede dar resultados superiores al nivel de conocimientos y de experiencia de que disponen los individuos integrantes de los grupos.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>» El moderador debe evitar que alguien quiera imponer siempre su criterio.</li> <li>» Es importante preparar previamente una GUÍA DE CORRILLOS, la cual consiste en elaborar un cuestionario sobre el tema a trabajar.</li> <li>» No es conveniente formar grupos de más de 5 personas, porque la participación se vería afectada.</li> </ul>	



**c) Demostración-Ejecución**

ESTA TÉCNICA POR SU AMPLITUD ABARCA EL ÁREA PSICOMOTRIZ Y COGNOSCITIVA. EL INSTRUCTOR EJECUTA UNA TAREA Y LA EXPLICA DETALLADAMENTE CON EL PROPÓSITO DE QUE LOS PARTICIPANTES (OBSERVADORES) LA REALICEN.

OBJETIVOS	TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.</li> <li>• Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.</li> <li>• Posibilitar la adquisición y el desarrollo de una habilidad motora.</li> </ul>	<p>Se considera que el número adecuado de participantes es de 1 a 20.</p>
TIEMPO	MATERIALES
<p>El tiempo está en función de la tarea a realizar.</p>	<p>Va a depender del material que componga el aparato u objeto que se va a demostrar.</p>
CONTENIDO	COLOCACIÓN
<p>Esta técnica es de mayor utilidad para el manejo de información que requiere de una aplicación inmediata. Se utiliza con frecuencia en los cursos de pilotos, manejo de equipos y de maquinaria.</p>	<p>El instructor se coloca al frente de los participantes, de manera que todos tengan un campo de observación adecuado y puedan ver claramente las ejecuciones del instructor.</p>
DESARROLLO	
<p>El instructor prepara el material o equipo que va a demostrar. Debe enseñar paso a paso y cerciorarse de que todos los participantes hayan entendido correctamente la información que se les ha impartido.</p> <p>Cuatro pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicar la actividad a realizar a una velocidad normal.</li> <li>2. Repetir la explicación de manera pausada, señalar los puntos de riesgo y cuidados que se deben tener.</li> <li>3. Retroalimentación de la actividad a desempeñar: el instructor plantea preguntas a los participantes y resuelve dudas.</li> <li>4. Retroalimentación del desempeño de los participantes: el instructor verifica que se hagan las correcciones necesarias.</li> </ol> <p><b>PROFUNDIZANDO:</b></p> <p>Se pide al Capacitando que realice la operación y el instructor se asegura de que ha comprendido todo. El instructor subraya con insistencia el orden en que se debe hacer el proceso, con el propósito de reforzar los patrones de memoria del Capacitando. En esta parte del método son necesarios tres tipos de repasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>El Capacitando realiza el proceso.</i> En este repaso se estimula al Capacitando a que intente hacer el proceso por sí mismo. No tiene que describirlo, ya que el esfuerzo por encontrar palabras que describan sus acciones en esta primera etapa de aprendizaje puede confundirlo. Mientras el Capacitando realiza el trabajo, el instructor permanece a su lado, listo para corregirlo amistosamente en cualquier momento en que empiece a desviarse. Es más efectivo prevenir los errores por acción inmediata, que corregirlos cuando ya han sido hechos.</li> <li>2. <i>El Capacitando explica los puntos clave mientras hace el trabajo nuevamente.</i> Algunas veces</li> </ol>	



el Capacitando hace esto espontáneamente en el primer repaso, lo que significa que está asimilando eficazmente la instrucción. También significa que el primer repaso, en el cual el Capacitando no habla, ha sido omitido; y en el siguiente puede contestar las preguntas. Sin embargo, el instructor no debe forzar a todos los Capacitados a que omitan el primer repaso.

3. *Se confirma la comprensión del Capacitando.* Esto se hace haciendo preguntas amplias en el tercer repaso. Estas preguntas exigen respuestas específicas sobre puntos clave que han sido cubiertos en la instrucción. Algunos ejemplos son:
  - ¿Por qué usted.....?
  - ¿Qué pasaría si.....?
  - ¿Qué más hace usted.....?
  - ¿Qué hace usted después de....?

**CONTINÚE HASTA QUE ESTÉ SEGURO DE QUE EL CAPACITANDO SABE.** El intento del Capacitando de realizar el proceso por sí mismo debe continuar hasta que ya no necesite supervisión. Esto a veces implica cinco o más repasos. No hay regla acerca del número y la regla que debe recordarse es que cada elemento importante del método debe ser cubierto. Si hay una operación que no sea repetitiva y no permite cinco ensayos al dar la instrucción, tendremos que cubrir los elementos del método en teoría.

**VARIACIONES:**

Para facilitar el aprendizaje es muy eficaz utilizar una dinámica para reforzar los patrones de memoria mediante la memorización de la secuencia ordenada del proceso. Ésta puede ser manejada como parte de la etapa "Resuma y repase la operación" o como un reforzamiento después de "Conformar la comprensión.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de todo el grupo.</li> <li>• Verificación del aprendizaje.</li> <li>• Permite la retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de participantes debe ser reducido.</li> <li>• Se requiere de recursos para ejecutar la práctica (herramientas, equipo, etcétera.).</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tener preparado el material y el equipo suficiente y adecuado.</li> <li>▶ Asegurar la buena visibilidad de todos los participantes.</li> <li>▶ Procurar la participación de todos los miembros del grupo.</li> </ul>	

### 3.7 El material de apoyo

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje se considera como material de apoyo a todos aquellos elementos, recursos o medios que ayudan al instructor a ilustrar, clarificar, evidenciar y ejemplificar el contenido.

Se trata de los medios y materiales que se utilizan para facilitar la comprensión y aplicación de contenidos a experiencias de aprendizaje. Su función principal es auxiliar y complementar el proceso de aprendizaje. La selección de los recursos y materiales está en función de: los objetivos de aprendizaje, los temas que se van a desarrollar, el tiempo, el espacio físico y el conocimiento y dominio que el instructor tenga del medio que va a utilizar.



didácticos son:

- Presentar la información en formas variadas y atractivas.
- Facilitar la identificación y comprensión de los conceptos y hechos.
- Ilustrar lo que se expresa verbalmente, para emplear el sentido de la vista.
- Dar oportunidad para que se manifiesten aptitudes mediante el desarrollo de actividades específicas.
- Sintetizar y reforzar los puntos clave del tema.
- Facilitar la comunicación de datos, ideas, principios y conceptos.
- Estimular las reflexiones y el intercambio de información de los participantes.



Entre los beneficios que ofrece el uso de materiales de apoyo se incluyen los siguientes:

- Facilitan la adquisición y fijación del aprendizaje en los participantes.
- Economizan tiempo en las explicaciones.
- Clarifican algunos temas abstractos.
- Hacen más interesantes temas muy complejos o incluso considerados “áridos”.
- Facilitan la asociación de ideas en el cerebro de los participantes, entre un concepto y una experiencia ya vivida por los participantes.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente y economizan esfuerzos para contribuir al logro del aprendizaje.

Cuando un instructor selecciona los materiales de apoyo, debe considerar las tres formas más comunes a través de las cuales un participante recibe información y, por lo tanto de aprender, en consecuencia tenemos varias formas de aprender:



- **Personas visuales.** Aprenden más fácilmente con dibujos, tablas, gráficas, diagramas.
- **Personas Auditivas.** Aprenden más fácilmente al escuchar al instructor, a sus compañeros e inclusive a él mismo, le sirve escuchar audio, música, etc.
- **Personas kinestésicas:** Aprenden mejor “haciendo”, sobre todo si manipulan objetos o escriben y dibujan para hacer un resumen.

El uso de los recursos didácticos no sólo debe obedecer a razones de tipo circunstancial, como variar el ritmo de la sesión, mover al grupo, introducir un factor sorpresa, romper la monotonía del curso y otras expresiones que hemos escuchado en más de alguna ocasión, es conveniente considerar que a través de los sentidos el individuo puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos, se optimiza el proceso de instrucción y se facilita el logro de los objetivos de aprendizaje.

La elección de los materiales de apoyo la realizamos con base en algunos criterios, dado que son un complemento para los métodos y técnicas de instrucción:

- Objetivos de aprendizaje
- Naturaleza de la información
- Número y características de los participantes
- Tiempo del evento de capacitación (parcial y total)
- Condiciones de equipo, instalaciones, mobiliario y espacio
- Condiciones de iluminación, ventilación, ruido y privacidad de las instalaciones.
- Los métodos y técnicas de instrucción.

#### ***a) Clasificación de los materiales de apoyo***

Existen diversas clasificaciones de los medios o recursos didácticos. En este caso, comentaremos la clasificación que sugiere la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que está basada en los sentidos utilizados para la percepción de la información:



AUDIBLE	VISUAL NO PROYECTABLE	PROYECTABLE	AUDIOVISUAL
Grabaciones (discos, cintas)	Pizarrón Carteles Rotafolio	Transparencias Diapositivas Acetatos	Películas Televisión
Radio	Impresos Maquinaria y equipo	Cuerpos opacos Presentaciones	Videos

El empleo de materiales de apoyo planeados y de buena calidad impacta al participante y hace que el aprendizaje sea más significativo. Durante el desarrollo de un evento pueden emplearse diversos tipos de apoyos, el único límite es la inversión que se desee hacer y la creatividad de la persona que los elabora.

Describamos algunos de ellos:

MATERIAL	USO	VENTAJAS	LIMITACIONES	REGLAS PARA SU USO
<b>Pizarrón</b>	Desarrollo de ejemplos numéricos. Para anotar aportaciones, realizar ejercicios. Para presentar y explicar términos técnicos	Su costo es bajo. Es fácil de usar. Apoya las técnicas instruccionales. Posible de combinar con otros materiales. Favorece la creatividad.	Su utilización requiere de tiempo. Es poco dinámico. Todo lo que en él se escribe desaparece al borrarlo. No es recomendable para grupos numerosos.	Distribuir la información en su espacio. Hacer letra de molde, clara y de tamaño adecuado. Borrar la información en cuanto ya no sea útil, para evitar distracciones.
<b>Rotafolio</b>	Desarrolla un tema, describe los pasos de un proceso y resalta información. Presentación de gráficas.	Rápida elaboración. Bajo costo. Da seguridad al instructor al llevar una secuencia. Permite regresar a la información.	Por su tamaño no se pueden utilizar para grupos grandes. Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo pueden producirse confusiones. Son difíciles de conservar.	Elaborar textos sencillos e ilustraciones claras. Combinar colores para destacar ideas. Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones
<b>Transparencias y Diapositivas</b>	Para presentar una introducción o un panorama general de un tema o proceso. Para resumir un tema o ilustrar detalles.	Mantienen la atención, ilustran ideas y acontecimientos. Su costo es accesible. Los equipos son de fácil manejo.	El número excesivo del material provoca cansancio y aburrimiento. La sala de proyección debe tener una oscuridad total, lo que impide tomar notas.	Adaptar al objetivo de instrucción. Estar bien diseñadas. Acompañarlas de comentarios apropiados. Definir secuencia.
<b>Acetatos</b>	Para trabajar con grupos numerosos. Presentar datos de relevancia.	De fácil elaboración Permite hacer exposiciones paso a paso. Atraer la atención.	Requiere de retroproyector especial. Su uso requiere habilidad práctica. Algunos aparatos no	Organice la secuencia con anterioridad. Cuidar que su posición no obstruya la visibilidad del



	Para mostrar los datos de un procedimiento. Presentar dibujos esquemáticos. Presentar resúmenes.	Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio. Su tamaño facilita su transporte y conservación.	reflejan con nitidez la imagen.	material. Utilice un señalador.
<b>Presentaciones en power point</b>	Para trabajar con grupos numerosos. Presentar datos de relevancia y dibujos esquemáticos. Presentar imágenes Presentar gráficos y tablas	Permite hacer exposiciones paso a paso. Atraer la atención. Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio. Su diseño facilita su transporte y conservación.	Requiere de cañon y pc. Su uso requiere habilidad práctica. Algunos aparatos no reflejan con nitidez la imagen. En exceso, puede ser cansado	Organice la secuencia con anterioridad. Cuide que su posición no obstruya la visibilidad del material. Utilice un señalador.
<b>Maquinaria y equipo</b>	Para ilustrar. Para demostrar la operación o funcionamiento.	Se muestra al capacitando el material que utilizará. Verifica inmediatamente la información teórica con la práctica. Estimulan la creatividad.	Son difíciles de guardar en un aula. Alto costo en su empleo y mantenimiento	Utilice el equipo de seguridad e higiene necesario. Encontrarse en condiciones de operación.

### ***b) Material impreso***

Estos materiales podrán ser redactados o seleccionados tales como: libros de texto, manuales de estudio o textos programados. En cualquiera de las dos situaciones es necesario comunicar el objetivo de aprendizaje. Es importante señalar que el material impreso debe redactarse en términos que permitan la comunicación con los participantes, controlar la atención de los mismos para lograr la respuesta de aprendizaje y el logro de los objetivos prescritos.

Si el material es de elaboración propia se sugiere consultar el presente manual, en el apartado en el que se refieren los criterios para elaboración de manuales y material tanto en procesos dirigidos como autodirigidos.

### ***c) Importancia del uso correcto de los materiales de apoyo.***

El uso adecuado de los materiales de apoyo en la instrucción obedece a la organización que se tiene de todo el evento de capacitación, dado que estos materiales son el sustento para el trabajo de enseñanza-aprendizaje.



El uso correcto de los materiales depende de los objetivos de aprendizaje; no obstante, algunas recomendaciones para que el instructor los utilice adecuadamente son:

- Permita la visibilidad de todos sus participantes en la proyección de algún material.
- Solicite a los participantes que lean los textos de los materiales proyectados.
- Use la lectura comentada cuando se deba leer algún material impreso.
- Asegúrese de que el material proyectado se distingue desde cualquier punto del aula o lugar de entrenamiento.
- Apague el proyector cuando se haya leído el contenido deseado.
- Dirija la lectura del material impreso o del material proyectado.
- Cuando requiera la atención total de los participantes, elimine otros estímulos.
- Dosifique adecuadamente la información que se desea leer en el material proyectado.
- Use el rotafolio para apuntar información que tendrá que revisar nuevamente.
- Asegure la ortografía de lo que escribe en el rotafolio y en el pintarrón.

Seguir estas consideraciones facilita el uso de los materiales de apoyo y propicia un impacto más adecuado en el proceso de capacitación.

### 3.8 Logística del curso de capacitación

#### a) Definir el lugar de instrucción.



Es muy importante que el facilitador defina las características que debe tener el lugar de instrucción, el cual dependerá en gran medida de los objetivos de aprendizaje que se quieran lograr en los participantes, de las técnicas instruccionales, de los materiales didácticos y de la cantidad de participantes que asistirán al curso.

Si los objetivos son de dominio cognoscitivo, eso significa que se manejarán conocimientos, tal vez mediante



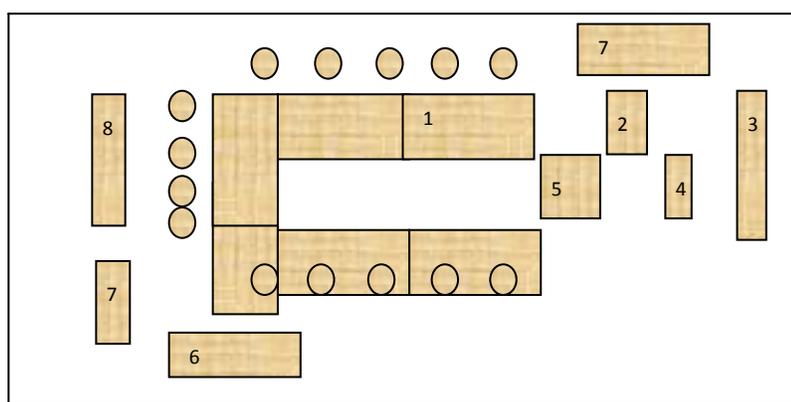
explicaciones del instructor, a través de discusiones del grupo o trabajo colaborativo. Si los objetivos son de dominio psicomotriz, entonces se manejarán habilidades o destrezas, posiblemente en ese caso se requiera un espacio amplio, maquinaria o instrumentos en el aula de capacitación. Si los objetivos son del dominio afectivo, el aula debe estar lo suficientemente aislada, con la posibilidad de mover mesabancos o bancas, de ajustar la luz, etc.

Respecto a las técnicas instruccionales, por ejemplo, si se utiliza la expositiva, el aula deberá ser adecuada para que el facilitador exponga los contenidos con pantalla y cañón, con hojas de rotafolio o pintarrón. Si la técnica empleada fuera demostrativa, se requerirá que haya suficiente espacio para los instrumentos, materiales y maquinaria para la práctica de las destrezas del participante.

Si va a emplear un manual, se va a leer o escribir, se requiere entonces que el lugar posea mesas o mesabancos, si se van a utilizar fotografías, videos o presentaciones es importante que el lugar pueda oscurecerse para tener mayor visibilidad de lo que se proyecta. Si se va a trabajar con dinámicas de creatividad y a pegar carteles y obras que realicen los participantes en las paredes, éstas deben ser de un material que se pueda fijar con cinta adhesiva.

Además, es importante que se considere el número de participantes, pues ello establecerá las dimensiones del lugar de instrucción requerido, este debe ser amplio para que los participantes permanezcan cómodos a lo largo de las sesiones de instrucción y no se sientan sofocados por la cercanía con sus compañeros. A la vez dependiendo del número de personas es importante que el lugar no sea demasiado grande, pues los participantes pueden sentirse aislados y solos en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### EJEMPLO DE DIAGRAMA DE INSTALACIONES



1. Mesas de trabajo
2. Proyector de acetatos
3. Pantalla
4. Rotafolio
5. Cañón y computadora
6. Mesa de consumibles
7. Mesa de insumos
8. Mesa de registro
9. Sillas



**b) Recursos económicos para la capacitación.**

Es importante también saber qué recursos necesitamos para dar un curso de capacitación. A continuación se da un ejemplo, considerando un curso de 24 horas para 20 participantes, considerando la cuota por hora-instrucción que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) considera en mayo de 2004: \$500.00 por hora más IVA.

**EJEMPLO DE RECURSOS A CONSIDERAR EN UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN**

CONCEPTO	DESGLOSE	SUMA SIN IVA	SUMA CON IVA
Honorarios del instructor	\$500.00 la hora x 24 horas	\$12,000.00	\$13,800.00
Impresión de manuales del participante	60 cuartillas x 20 participantes	\$1,000.00	\$1,150.00
Engargolado o encarpetao de manuales del participante	20	\$1,000.00	\$1,150.00
Servicio de café y agua constante.	\$20.00 x 20 participantes x no. de días (5)	\$2,000.00	\$2,300.00
Papelería (plumas, marcadores, hojas de papel bond, hojas de rotafolio, revistas, tijeras, etc.)	\$30.00 x 20 participantes	\$600.00	\$690.00
Gastos fijos	Agua, luz, teléfono	\$500.00	\$560.00
Total para 20 participantes			\$19,650.00

Con el propósito de tener la seguridad, la confianza y por lo tanto la tranquilidad de que en el momento de iniciar cada una de las sesiones del proceso de aprendizaje los elementos de apoyo estén en las condiciones requeridas, se hace necesario en la etapa de preparación de las sesiones elaborar una lista de verificación o formato de requerimientos de las instalaciones, así como de los materiales y del equipo que se va a emplear.



### EJEMPLO FORMATO DE REQUERIMIENTOS

NOMBRE DEL CURSO _____		NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____			
FECHAS Y HORARIO DE IMPARTICIÓN _____			DURACIÓN _____		
CONCEPTO	CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA	OBSERVACIONES	CONCEPTO	CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA	OBSERVACIONES
<b>INSTALACIONES Y MOBILIARIO</b>			<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>		
Mesas de trabajo			Manual de los participantes		
Mesas de apoyo (instructor, materiales, servicio de café, etc.)			Manual del instructor		
			Formatos de evaluación		
			Películas		
Sillas para los participantes e instructor			Fotocopias		
			Lecturas		
			Presentación		
AULA TIPO					
<b>EQUIPO</b>			<b>INSUMOS</b>		
Rotafolio			Hojas de rotafolio		
Pintarrón			Hojas blancas		
Cañón			Lápices		
Computadora			Plumas		
Extensiones			Marcadores		
Servicio de café			Plumones de pintarrón		
Videograbadora			Plumones de agua		
Grabadora			Otros		
otros					

Adicionalmente, la Norma Técnica de Competencia Laboral solicita un apartado en donde se especifiquen las contingencias presentadas durante la preparación logística de las sesiones. Este apartado debe incluir:

- La forma en que las contingencias logísticas fueron solucionadas, considerando el tipo y número de participantes y/o las especificaciones de uso de los equipos. Ejemplos: ¿Qué sucede si el cañón no funciona? ¿Qué sucede si la cinta VHS que tenía planeado usar se enreda en la videocasetera?, ¿Qué hace usted si el coordinador –o la persona que corresponda, olvida llevar las evaluaciones? ¿De qué manera resuelve estas situaciones?
- Detalle de las insuficiencias en las instalaciones, los materiales didácticos, la operación de los equipos, así como sus consecuencias en el desarrollo de la sesión. Habrá situaciones que no pueda usted solucionar en ese momento y que inevitablemente tendrán consecuencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Hágalas notar en su informe de contingencias.



La Norma no pide un formato específico en donde aparezca esta información, solo nos recomienda que “es importante tomar nota del tipo de contingencias y de las acciones que realice”. Sin embargo, es muy útil plasmar esta información en un informe estructurado con el fin de llevar un registro confiable de las situaciones que se presenten y poder tomar acciones correctivas con los proveedores de instalaciones físicas, materiales y equipos.

### 3.9. La guía de instrucción

La guía de instrucción es un documento que permite tener una visión integral de la forma en la que se desarrollará la capacitación. Este documento también es conocido como plan de entrenamiento o carta descriptiva, su función es marcar la dirección sobre la que han de ejecutarse las acciones de capacitación

La elaboración de la guía de instrucción requiere considerar una serie de elementos entre los que se encuentran:

**Definición:** Es el esquema didáctico del facilitador en el que se detallan todas las actividades didácticas y administrativas que se desarrollan durante el evento de instrucción, especificando la duración por actividad y el horario en el que se efectuarán.

**Función:** Auxilia al facilitador en la planeación y control de todas las actividades que se realizan durante el evento de instrucción, a fin de llevar una supervisión permanente del cumplimiento de las actividades en el logro de resultados o productos de aprendizaje, aplicación de recursos y tiempo, así como decidir acciones correctivas inmediatas si se desvía de lo programado.

La guía de instrucción considera cuando menos los siguientes espacios:

DATOS GENERALES				
OBJETIVOS (General y particulares)				
Describe lo que el participante hará durante o al final del período en que esté sujeto al proceso de capacitación.				
TEMARIO	TÉCNICAS	MATERIALES	EVALUACIÓN	DURACIÓN
Es la información que desea abordarse.	Son las herramientas que permiten la transmisión del contenido.	Son elementos que ayudan a ilustrar y facilitan el proceso de aprendizaje.	Nos indica la forma en que verificamos el cumplimiento de los objetivos.	Duración del entrenamiento. Se divide en tiempo parcial (TP) y acumulado (TA).



## RESUMEN.

Al tener claro qué es el aprendizaje, cómo aprendemos, qué condiciones se deben crear para que se dé el aprendizaje, tendremos los elementos para tomar las decisiones que involucran el diseño de las condiciones a implementar en un proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuatro son las teorías que revisamos: conductista, cognitivista-cognoscitivista constructivista y humanista.

Durante el proceso de aprendizaje de adultos, resulta muy importante tomar en consideración precisamente la condición de estos, ya que de una u otra manera poseen experiencias de vida que son importantes como punto de partida para el aprendizaje que vayan a iniciar, deben tomarse en cuenta los principios en que se fundamenta el desarrollo de los adultos, sus propias características y ritmo de aprendizaje.

El análisis de la población meta es una actividad que tiene como fin la descripción lo más precisa y exhaustiva posible de los destinatarios de nuestros eventos de capacitación. Es sumamente importante que todas las características se reúnan para tomar decisiones acerca del programa, la secuencia de temas, el lenguaje que usaremos, entre otros.

Los objetivos de aprendizaje pueden clasificarse en: objetivos generales; particulares y específicos. Para que el objetivo de aprendizaje cumpla con su función, es necesario que en su elaboración se describan cuatro elementos: Quién va a realizar la acción, conducta observable medible y cuantificable, las condiciones en las que se exhibirá la conducta y el nivel de ejecución para determinar que el producto o la conducta se ha aprendido.

Los procedimientos didáctico-pedagógicos que facilitan la capacitación se les denomina técnicas didácticas. Las técnicas didácticas generan la participación activa, promueven la aplicación en el área de trabajo, refuerzan comportamientos, motivan al participante y propician su disposición al cambio. Entre las técnicas didácticas que se utilizan en el entrenamiento, se encuentran:

conferencia interactiva, lluvia de ideas, expositiva, estudio de casos, corrillos, lectura comentada, demostrativa, dramatización.



**RESUMEN (cont.)**

Los materiales de apoyo son todos aquellos que ayudan al instructor a ilustrar, clarificar, ejemplificar un contenido o tema del entrenamiento. Es importante señalar que el empleo de material de apoyo bien elaborado y de buena calidad, impacta positivamente al participante. Dentro de los materiales de apoyo tenemos los de uso directo, entre los cuales se utilizan: pizarrón, rotafolio y material impreso. Y los materiales proyectables, entre los cuales tenemos: videos y acetatos.

Es necesaria la revisión del espacio físico donde se va a llevar a cabo el proceso de aprendizaje, es decir, instalaciones, así como el equipo auxiliar que se utilizará en el proceso, además de los materiales didácticos, tales como el manual del participante y la guía de instrucción.

**ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN**



*Describe con tus propias palabras en qué consisten el diagnóstico situacional y la Detección de Necesidades de Capacitación*



*Escribe tres características del aprendizaje en los adultos*

- 1.
- 2.
- 3.

*Elabora un diagrama que contenga los aspectos básicos de las 4 teorías de aprendizaje revisadas en el capítulo*



 *Los objetivos particulares son aquellos que...*

 *Escribe dos componentes básicos a considerar en la redacción de objetivos de aprendizaje*

1.  
2.

 *De las siguientes técnicas de instrucción: expositiva, diálogo-discusión y ejecución-demostración elige alguna y describe sus características*

 *Enuncia los usos, ventajas y limitaciones de 2 materiales de apoyo*

<i>MATERIAL</i>	<i>USOS</i>	<i>VENTAJAS</i>	<i>LIMITACIONES</i>
1.			
2.			

 *Lee cada uno de los siguientes enunciados, después anota en la línea de la derecha si el enunciado corresponde a un objetivo, un tema, un propósito del instructor o una actividad.*

1. México y sus problemas socioeconómicos.	
2. El participante pegará recortes gráficos sobre una lámina.	
3. Hacer interesante la clase de ciencias naturales	
4. El participante formulará un juicio sobre la labor internacional del C. Lic. Carlos Salinas de Gortari.	
5. Potenciar al máximo el rendimiento de los participantes.	
6. Cómo elaborar gráficas de barras.	
7. El participante escuchará una melodía de Mozart.	
8. El participante identificará las características de los países del tercer mundo.	
9. El participante ante los problemas propios de la adolescencia.	
10. Integrar al grupo lo mejor posible.	



# CAPÍTULO 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

### El instructor de capacitación:

- Identificará si un reactivo es congruente con el objetivo de aprendizaje que pretende medir, argumentando su respuesta.
- Enunciará las condiciones en las que se debe usar un reactivo de opción múltiple y uno de respuesta de ensayo restringido, a partir de lo revisado en el tema.
- Enunciará los conceptos de validez y confiabilidad en un instrumento de evaluación.
- Distinguirá sin errores, los tres tipos de evaluación que se llevan a cabo en los cursos de capacitación.
- Identificará, sin errores, al menos cuatro tipos de reactivos diferentes que se utilizan en evaluaciones escritas.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es básica en las actividades de capacitación. Cuando se diseña un curso de capacitación es necesario elaborar los instrumentos que nos apoyen para la evaluación de los aprendizajes de los participantes, además para conocer el grado de logro de los objetivos y las acciones correctivas – que en su caso- deban efectuarse en cuanto al participante, al proceso de capacitación o al instructor mismo.

El presente capítulo, justamente aborda las características de la evaluación en los eventos de capacitación. Se revisarán temas críticos que todo instructor debe dominar, tales como los tipos de evaluación, los dominios de aprendizaje, los tipos de reactivos, etcétera.





*“Cada acto de aprendizaje consciente requiere la voluntad de sufrir una lesión en la propia autoestima. Es por ello que los niños pequeños, antes de ser conscientes de su autoestima, aprenden más fácilmente”.*

*Thomas Szasz*

## CAPÍTULO 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

### 4.1 ¿Qué es la evaluación y medición del aprendizaje cuáles son sus características y funciones?

La evaluación es el proceso mediante el cual el instructor y los participantes, juzgan si los objetivos propuestos han sido alcanzados y estiman el grado en que estos se lograron. Es el proceso que consiste en observar, analizar y juzgar los cambios logrados por los participantes como resultado del proceso de capacitación, es un proceso sistemático, permanente y periódico que capta datos sobre el objeto evaluado para contrastarlos contra un marco de comparación y a partir de dicha contrastación emitir juicios de valor, conclusiones, explicaciones y recomendaciones para fortalecer, mejorar y transformar dicho objeto. Es el componente técnico-metodológico para valorar:

1. La relación entre los objetivos programados con los alcanzados en un tiempo determinado.
2. La relación entre los objetivos alcanzados y los recursos utilizados.
3. La relación entre la situación inicial y la que se da al término del proceso.

En ese sentido, la evaluación puede definirse como un proceso que permite verificar las diferentes etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de tomar decisiones que contribuyan a reorientar, mejorar y garantizar la acción educativa. La evaluación tiene como propósito fundamental proporcionar tanto al instructor como al participante una información confiable y un conocimiento acerca del estado de desarrollo intelectual o grado de competencia



intelectual en que se encuentra el participante con relación a un determinado objetivo de aprendizaje.

En un sentido amplio la evaluación, puede caracterizarse como un proceso que permite emitir un juicio de valor en función de ciertos criterios previamente establecidos como los objetivos de aprendizaje que se desea alcanzar. La evaluación resulta así, un proceso de comparación entre un conjunto de informaciones referentes al participante y ciertos objetivos de aprendizaje enunciados con anterioridad, permite en función de los participantes señalarles su grado de avance o de progreso, destacar e identificar sus dificultades de aprendizaje, determinar medios y oportunidades especiales que les ayuden a superarlas, es decir, permite proyectar un aprendizaje efectivo y eficiente de los participantes.

La aplicación del concepto moderno de evaluación facilita planificar, orientar, detectar dificultades o problemas, buscar soluciones adecuadas y en general, mejorar todos aquellos aspectos que contribuyan a facilitar y enriquecer el proceso de capacitación.

#### ***a) Características generales de la evaluación en educación***

Es *integral*, porque se ocupa de todas las manifestaciones de la personalidad del participante, atiende y da significación a todos los factores, tanto internos como externos, que condicionan su personalidad y determinan el rendimiento educativo.

Es *sistemática*, porque el proceso no se cumple improvisadamente, sino que responde a un plan previamente elaborado. Forma parte inseparable e importante del proceso de la capacitación y por tanto, participa de todas sus actividades.

Es *continua*, porque su acción se integra permanentemente al quehacer educativo. Se extiende sin interrupción a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es *acumulativa*, porque requiere el registro de todas las observaciones que se realicen. Implica que las observaciones más significativas de las actuaciones del participante serán valoradas en el momento de otorgar una calificación.

Es *metodológica*, porque requiere del uso de técnicas, métodos, y procedimientos debidamente garantizadas como confiables y válidos, por lo que

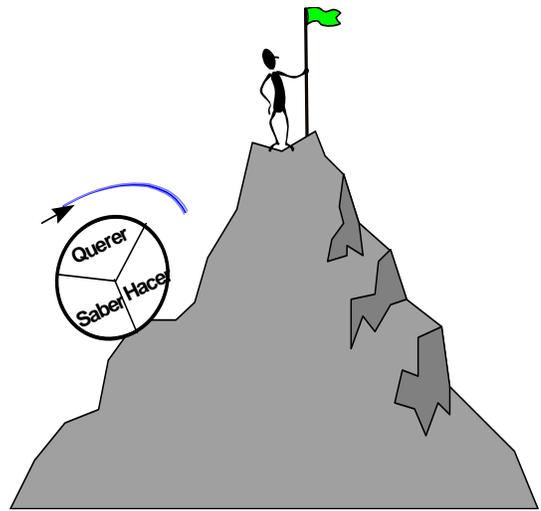
Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía supone que se ha experimentado debidamente con ellos, además se vale de métodos estadísticos.



Es *cooperativa* porque el participante y la comunidad que lo rodea no pueden ser ajenos a su propósito esencial. Las valoraciones y observaciones deben ser revisadas y analizadas por todos los que intervengan en el proceso educativo. Hace participar de ella a todos los que, de una forma u otra, se interesan por el fin de la capacitación.

La evaluación implica siempre el manejo o presencia de un “deber ser”, contra el cual se contrasta la realidad y facilita el juicio de valor.

La evaluación no es un fin en sí misma, ya que apoya el desarrollo del objeto evaluado, es un proceso periódico-continuo, es parte integral del proceso de planeación de cualquier actividad, porque aporta elementos que le dan sustento a esta, tiene como principal propósito emitir juicios de valor y conclusiones que contribuyan a la toma de decisiones, la planeación de acciones y el consecuente fortalecimiento, mejoramiento y transformación del objeto evaluado.



### ***b) Diferencia entre evaluación y medición***

La evaluación, es una actividad inherente y cotidiana del ser humano, quien constantemente evalúa sus acciones, las acciones de los demás y lo que le rodea. Existen ciertas confusiones en cuanto a la definición del término evaluación, se manejan diferentes concepciones al respecto, generalmente se le ha reducido al enfoque de la medición, es decir, a asignar un valor cualitativo.

La evaluación como medición, surge ante la necesidad de encontrar una manera más objetiva de valorar el aprendizaje de los participantes, ya que los juicios de un instructor y otro pueden representar variaciones significativas. La medición comprende la elaboración de instrumentos para la medición del aprendizaje y el análisis de los resultados para la conversión de los puntajes en



calificaciones. Comúnmente, suele considerarse a la evaluación como medición; de ahí que estos términos se confundan o se manejen como sinónimos, sin embargo, aunque son procesos que se complementan, existen diferencias significativas, entre ellas:

Medición	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en el establecimiento de una relación de correspondencia entre una serie de números y las cualidades o atributos del objeto que se desea medir.</li> <li>• Se limita a la descripción cuantitativa o cualitativa del objeto medido</li> <li>• Por sí misma, no conduce a la emisión de juicios de valor sobre el objeto.</li> <li>• No constituye un fin puesto que forma parte del proceso de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso que se conforma a partir de descripciones, cuantitativas o cualitativas, su interpretación, así como la emisión de juicios de valor.</li> <li>• Tiene como resultado una interpretación sobre lo medido con relación al marco de comparación establecido.</li> <li>• Puede permitir conocer la forma en que se desarrolla determinado proceso (objeto evaluado) a fin de planear acciones para mejorarlo o transformarlo y orientar la toma de decisiones</li> <li>• Es un proceso sistemático que conduce a la realización de propuestas (planeación de acciones), tendentes a mejorar o transformar el objeto evaluado.</li> </ul>

Se puede afirmar, entonces, que la medición hace referencia generalmente a la asignación de números, símbolos y observaciones que, correspondan a la caracterización de las cualidades y atributos del objeto. Por otra parte, la evaluación conduce a la emisión de un juicio de valor. La medición es parte del proceso de evaluación, para la emisión de juicios de valor (evaluación), es necesaria la recopilación de datos (medición).

#### 4.2 Tipos de evaluación

*La evaluación diagnóstica o inicial.* Esta evaluación se aplica al inicio la capacitación. Pretende obtener el nivel de conocimientos que cada participante tiene al inicio del proceso. Anteriormente le comentamos que aunque la NTCL no establece explícitamente reportar la evaluación inicial de conocimientos (evaluación diagnóstica), considere que todo instructor profesional obtiene la diferencia cuantificable entre el nivel de entrada en la evaluación inicial con respecto al aprendizaje obtenido en la evaluación final (brecha de aprendizaje). Por lo tanto, reporte los resultados de la evaluación inicial y contrástela con la evaluación final.

*La evaluación formativa.* Se realiza en cualquier momento la capacitación, nos permite "formar" el aprendizaje y regresar en caso de dudas. Puede ser con un



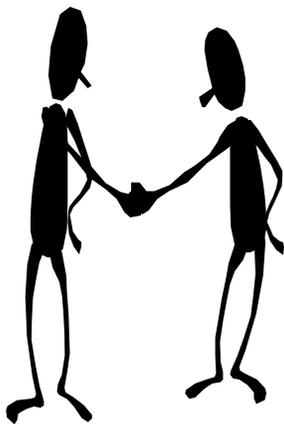
ejercicio escrito o verbal, en forma de resumen. Recuerde que debe considerar todas aquellas evaluaciones formativas que aplica durante su evento de capacitación; el centro evaluador le solicitará estas evidencias de producto. Diseñe formatos y en su caso ejercicios en los cuales usted pueda obtener de manera objetiva los resultados de las evaluaciones formativas.

*La evaluación final o sumaria.* Esta evaluación permite confirmar el aprendizaje; se aplica al concluir la capacitación. Los resultados de esta etapa se compararán con los objetivos planteados. A continuación le presentamos una alternativa que le permitirá obtener las evidencias de producto concernientes a evaluar los resultados de aprendizaje del curso.

Una buena evaluación debe realizarse en todo momento, como parte integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y debe utilizar una variedad de técnicas de evaluación que deben estar de acuerdo con las características de los objetivos de aprendizaje que se persiguen. Esto permitirá diagnosticar a tiempo deficiencias de aprendizaje en los participantes para que estos se percaten de su propia realidad y reajusten sus metas y aprendizaje.

### 4.3 Estrategias, técnicas e instrumentos empleados en la evaluación.

La medición de indicadores dentro de una evaluación, es la razón principal de ser de un instrumento dentro de una evaluación. El instrumento es el medio que permite recabar sistemática y ordenadamente los datos que se desea obtener para la evaluación. Existen diferentes tipos de instrumentos que pueden aplicarse



para diversos propósitos, entre ellos se encuentran: las pruebas, los cuestionarios, las guías de observación, las escalas de clasificación, el registro anecdótico, las listas de cotejo, las guías de entrevista, entre otros.

Antes de seleccionar los instrumentos que se aplicarán, es necesario tener en consideración quién es la fuente de información, es decir, a quién va dirigido, el periodo y el tiempo disponible para la aplicación y el tipo de aplicación (individual o colectiva).



Es necesario conocer la clase de datos que pueden obtenerse con los diversos instrumentos, cuáles son sus ventajas y limitaciones, así como el grado de validez, objetividad y confiabilidad que poseen. Lo anterior hace referencia a que la información siempre se capte bajo idénticas condiciones y que los datos que se obtengan sean consistentes (*confiabilidad*) y, por otra parte, se debe considerar que el instrumento permita obtener la información que realmente se requiere, es decir, mida lo que se desea medir (*validez*).

También se deberá definir el tipo de preguntas o reactivos, los instrumentos más adecuados para cada evaluación se decidirán de acuerdo con los objetivos de evaluación definidos y las fuentes de información elegidas. Todo instrumento conlleva ventajas y limitaciones en relación con otros, lo cual debe ser también tomado en cuenta para su elección.

Cuando se habla de estrategias de evaluación se hace referencia a la serie de etapas y actividades, que en conjunto permiten llevar a cabo todo el proceso de evaluación de manera sistemática y ordenada, es decir, será la que marque y oriente las actividades de evaluación que se llevarán a cabo. Una estrategia de evaluación no debe ser un sendero cerrado que no ofrezca alternativas o resquicios para su modificación a lo largo de su desarrollo, es decir, puede ser susceptible a cambios de situaciones no previstas al momento de su planteamiento, más aún si es la primera vez que se va a llevar a cabo. Puesto que es orientadora, ayudará a darle coherencia y secuencia a los esfuerzos abocados a llevar a cabo y a buen término la evaluación, tomando en cuenta sus objetivos, propósitos y resultados esperados.

Por otro lado, la instrumentación de una evaluación, hace referencia, fundamentalmente a la búsqueda de medidas que conduzcan a la recolección de datos válidos y confiables del objeto a evaluar. La instrumentación se refiere al “con qué” realizar la evaluación, es decir, a la determinación de los medios que permitan identificar la realidad del objeto evaluado.



Las técnicas de medición, son los procedimientos o actividades que se realizan con el fin de recabar la información que se requiere en una evaluación.

Para llevar a cabo la selección y empleo de estrategias, técnicas e instrumentos para evaluar, es necesario ser coherentes con los objetivos de aprendizaje que se quieren evaluar y con las características del evento de capacitación-aprendizaje, los contenidos y técnicas didácticas.

Habitualmente, las pruebas escritas son las que se utilizan con mayor frecuencia, sin embargo, es importante que el instructor tenga presente que hay muchos otros instrumentos que pueden apoyarle en la evaluación de habilidades y destrezas específicas, por mencionar algunos: experimentos, listas de cotejo, escalas estimativas, diálogos, escenificaciones, etc.

Algunas técnicas e instrumentos que se utilizan para evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación, son:

- Cuestionarios
- Demostraciones
- Descripción de procesos
- Dramatización
- Entrevistas
- Informes
- Lectura comentada
- Lista de cotejo
- Mapas conceptuales
- Observación
- Participación
- Prácticas
- Proyectos de investigación
- Pruebas escritas
- Registros anecdóticos
- Etc.

Para que la evaluación sea adecuada, acertada, precisa y realista, deben utilizarse diversos procedimientos y emplearlos no sólo con fines de calificación, sino también de diagnóstico.

#### 4.4 Tipos de pruebas y reactivos

Para llevar a cabo la medición del proceso de enseñanza-aprendizaje diseñamos e integramos pruebas. Las preguntas o reactivos que las integran son de diferentes tipos y en su elección es indispensable considerar los criterios que se especifican en los objetivos de aprendizaje.



En los objetivos de instrucción hemos descrito:

- » Quién realiza la acción
- » La acción o conducta a ejecutar
- » Las condiciones en que se ejecutará la acción
- » Los criterios de ejecución de la conducta o acción

Retomando esta información nos será más fácil la tarea de seleccionar y diseñar las preguntas para integrar el examen, ya que sabremos qué queremos evaluar y cuáles son los criterios de evaluación que deberá cumplir la ejecución para considerarla adecuada o inadecuada. Para medir los productos del aprendizaje, las pruebas las clasificamos en dos grupos: Pruebas Objetivas y Pruebas de Ensayo.

Ahora veamos qué tipo de preguntas podemos elaborar para integrar las pruebas y cuales reactivos vamos a poder aplicar de manera verbal o por escrito a los participantes.

### ***a) Pruebas Objetivas***

***Las Pruebas Objetivas*** se recomiendan para medir el conocimiento de los hechos, comprensiones y habilidades del pensamiento. Los tipos de reactivo de este tipo de prueba son:

- Respuesta breve
- Completamiento o laguna
- Selección falso-verdadero
- Selección por aparejamiento
- Selección múltiple

#### ***⇒ SELECCIÓN DEL TIPO DE REACTIVO***

*Cuando nos interese medir la acción o conducta del participante por el conocimiento adquirido sobre:*

- Conocimiento de los términos
- Conocimiento de hechos específicos
- Conocimiento de principios



- Conocimiento de métodos o procedimientos

Podemos usar preguntas en las que el participante conteste mediante una palabra, una frase, un número o un símbolo. (*Respuesta Breve, de Complemento o Laguna*)

Veamos algunos ejemplos:

*¿Qué instrumento se utiliza para medir la velocidad?*

*La descripción gráfica de la estructura organizacional recibe el nombre de*  
*América fue descubierta en el año:*

*Si nos interesa medir la acción o conducta del participante por la capacidad para:*

- Identificar la corrección o exactitud de las afirmaciones de los hechos.
- Definiciones de los términos
- Las declaraciones de principios
- Distinguir los hechos de las opiniones

Entonces podemos elaborar preguntas en las que se presenten aseveraciones o declaraciones y que el participante marque como: falsa o verdadera, correcta o incorrecta, sí o no, hecho u opinión, convengo con ello o no estoy de acuerdo. (*Selección Verdadero-Falso*)

Por ejemplo:

*La planeación es el primer paso en la elaboración de un reporte técnico*

*Verdadero \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_*

*Los elementos básicos del proceso de comunicación son: el hablante y el oyente.*

*Correcto \_\_\_\_\_ Incorrecto \_\_\_\_\_*

*Si el interés en medir la conducta o acción de los participantes es por su capacidad para:*

- Identificar la relación entre dos cosas.

Entonces podemos elaborar preguntas en las que el participante relacione dos cosas que tengan alguna base lógica para que se les pueda ligar entre sí. (*Selección por Aparejamiento o relacionar columnas*)



Veamos un ejemplo:

**Anote dentro del paréntesis de las palabras de la columna derecha, los números que correspondan a la respuesta de la columna del lado izquierdo.**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1.- La llamó fuerza de gravedad                                      | (        ) Explosivos            |
| 2.- Principalmente proviene del Sol                                  | (        ) Calorífica            |
| 3.- Se obtiene del núcleo del átomo que se compone de:<br>electrones | (        ) Protones, neutrones y |
| 4.- Materia prima de las bombas                                      | (        ) Newton                |

*Cuando nos interese medir la acción o conducta del participante por el conocimiento adquirido sobre:*

- Conocimiento de la terminología
- Conocimiento de hechos específicos
- Conocimientos sobre principios
- Conocimientos de métodos y procedimientos

*Y además la habilidad para:*

- Aplicar hechos y principios
- Interpretar relaciones de causa-efecto
- Justificar métodos y procedimientos

Entonces habrá que elaborar preguntas como las siguientes: *(Selección Múltiple)*

*¿Quién fue el precursor de los estudios de tiempos y movimientos?*

- a) Watson
- b) Taylor
- c) Dunnete
- d) Chapanis

*El Plan Scanlon se propone en una empresa para:*

- a) Integrar al personal
- b) Reducir costos
- c) Motivar a los directivos
- d) Incrementar la comunicación

### ***b) Pruebas de Ensayo***

*Las Pruebas de Ensayo* son apropiadas para medir la Capacidad de seleccionar y organizar ideas, habilidades para escribir y resolver problemas que requieran nuevas soluciones. Los tipos de reactivos de este tipo de pruebas son:

- Respuesta abierta o extensiva
- Respuesta de ensayo restringido



### ⇒ *SELECCIÓN DEL TIPO DE REACTIVO*

*Cuando nos interese medir la acción o conducta del participante por la Capacidad para:*

- La integración y aplicación de las habilidades en la solución de problemas
- Seleccionar y organizar ideas

*Y habilidades para:*

- Escribir
- Resolver problemas que requieren originalidad

Entonces se elaborarán preguntas abiertas. (*Respuestas Abierta o Extensiva y Respuestas de Ensayo Restringido*)

Veamos algunos ejemplos:

- *Enliste y explique los pasos del método científico*
- *Cualquier sistema de comunicación tiene los mismos elementos, fundamente su respuesta.*
- *Mencione por lo menos tres ventajas y tres desventajas de la Teoría de la Motivación propuestas por Maslow*
- *Elabore por escrito por lo menos dos reportes formales con información técnica.*

## 4.5 Validez y confiabilidad

### *a) Validez*

La validez indica el grado en que una prueba mide realmente lo que se pretende medir con ella. Por ejemplo, si se aplica a los participantes una prueba para medir la habilidad matemática, sólo será válida en el grado en que distinga entre los que tengan éxito y los que fracasan en tareas matemáticas.

De acuerdo a los objetivos de la evaluación, se elaboran y aplican diferentes tipos de instrumentos con finalidades específicas y dependiendo del propósito del instrumento se pueden establecer diferentes tipos de validez.

Los tres tipos básicos de validez que a continuación se explican, son los aceptados por un comité, de la Asociación Americana de Psicología, la Asociación Americana de Investigaciones Educativas y el Consejo Nacional de Mediciones en la Educación. Son los que se han identificado y que se usan



actualmente en las mediciones educativas y psicológicas: validez de contenido, Validez relacionada con un criterio y Validez de constructo.

- ♦ **Validez de contenido.** Se refiere al grado en que una prueba mide verdaderamente los objetivos importantes de un curso o una muestra representativa de los contenidos esenciales de la materia en cuestión. Es la que se suele utilizar en las pruebas de aprovechamiento escolar.
- ♦ **Validez relacionada con un criterio o predictiva.** Este tipo de validez puede definirse como el punto hasta el cual, el funcionamiento de una prueba se relaciona con algún otro criterio externo. La validez relacionada con un criterio se obtiene cuando los resultados de una prueba van a usarse para predecir ejecuciones futuras o para estimar la ejecución actual.
- ♦ **Validez de constructo.** Los dos tipos de validez antes descritos ayudan a determinar qué tan bien los resultados de una prueba representan el logro de ciertos productos del aprendizaje (validez de contenido) o qué tan bien predicen o estiman una ejecución determinada (validez relacionada con un criterio). Además, de estos usos, también se pueden interpretar los resultados de pruebas en términos de alguna cualidad psicológica. La validez de constructo se define como el punto hasta el cual la ejecución en una prueba puede interpretarse en términos de ciertos rasgos o constructos psicológicos. Un constructo es un atributo o cualidad psicológica que se supone existe con el fin de explicar algún aspecto del comportamiento. Por ejemplo, la capacidad de razonar es un constructo. Cada vez que se interpreten los resultados de una prueba como medida de la capacidad de razonar, se da a entender que existe una cualidad que puede manifestarse en la resolución de una prueba. Verificar estas implicaciones es la tarea de la validez de constructo.

#### ⇒ *FACTORES QUE AFECTAN LA VALIDEZ*

Son numerosos los factores que tienden a invalidar los resultados de las pruebas para el uso que fueran elaboradas. Los siguientes factores de la prueba en sí pueden disminuir la validez de los resultados:

- a) **Instrucciones vagas.** Las instrucciones que no indiquen claramente al alumno la forma de responder la prueba, así como de registrar las respuestas, tienden a reducir la validez.



- b) **Vocabulario y estructura de la oración.** Si el vocabulario utilizado, la estructura de la oración y, por consiguiente, la redacción en la prueba son complicados para los alumnos, entonces la prueba medirá la comprensión de lectura en lugar de los aspectos para la cual fue elaborada.
- c) **Ambigüedad.** Las expresiones ambiguas en los reactivos de la prueba contribuyen a malas interpretaciones y a la confusión.
- d) **Nivel de dificultad.** Los reactivos que sean demasiado fáciles o en exceso difíciles no proporcionarán discriminaciones correctas entre los alumnos y, por lo tanto, reducen la validez.
- e) **Reactivo mal construido.** Cuando los reactivos de la prueba proporcionan pistas para la respuesta también disminuyen la validez. La colocación de las respuestas correctas en las opciones según algún patrón identificable contribuye a la adivinación, reduciendo la validez.
- f) **Instrumento inapropiado.** Si se pretende medir capacidades, habilidades, actitudes, etc. con formas de pruebas que sólo son apropiadas para medir conocimientos, entonces se invalidan los resultados.
- g) **Longitud de la prueba.** Una prueba debe tener una muestra de los contenidos o aspectos que se miden. Si es demasiado corta y no se miden contenidos representativos de lo que nos interesa, la validez se reducirá. Por el contrario, si la prueba es demasiado larga, factores como el cansancio y el tedio pueden afectar la validez de los resultados.

Resumiendo, cualquier defecto en la estructuración de una prueba que evite que funcione armoniosamente para darle el uso para el cual fue elaborada, contribuirá a invalidar la medición. Aunado a lo anterior, existen factores ajenos a la prueba en sí que también pueden invalidar los resultados, a saber:

**Administración de la prueba, calificación de la prueba, Características del grupo, etc.**





### ***b) Confiabilidad de las pruebas***

La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad en los resultados de una prueba entre una medición y otra. Si un profesor de química aplica a sus alumnos una prueba de aprovechamiento para su materia y se las vuelve a aplicar en otra ocasión ¿serán sus puntuaciones aproximadamente iguales o diferentes?

Si son aproximadamente iguales, se podrá decir que la prueba es confiable. Si son diferentes, entonces no existe consistencia en los resultados de la prueba y la información es poco confiable.

Es obvio que no se puede esperar que los resultados de las pruebas sean perfectamente consistentes. Hay numerosos factores que pueden ejercer su influencia sobre los resultados como la fatiga, la memoria, la atención, el esfuerzo, etc. Estos factores extrínsecos son los que introducen un cierto error en los resultados de las pruebas.

#### ***⇒ FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONFIABILIDAD.***

Existen algunos factores que afectan la confiabilidad de los resultados de una prueba y que deben considerarse para lograr una confiabilidad elevada.

- a) **Extensión de la prueba.** En general, mientras más larga sea la prueba mayor será la confiabilidad. Eso se debe al hecho de que una prueba más larga proporciona una muestra más adecuada del aspecto que mide, una estimación más exacta y es menos probable que se deformen las calificaciones por factores de azar como el adivinar. Obviamente existen inconvenientes para elaborar una prueba larga. A veces no se dispone de mucho tiempo para responderla, puede ser tedioso y cansado para los alumnos y la dificultad de elaborar muchos buenos reactivos de igual complejidad.
- b) **Amplitud de la capacidad.** El coeficiente de confiabilidad varía con la dispersión de la capacidad de un grupo de alumnos. Una dispersión amplia de las puntuaciones en los alumnos produce coeficientes altos, mientras que una dispersión pequeña produce coeficientes bajos. Esto significa que los errores de medición tienen menos influencia en la posición relativa de los sujetos en aquellos casos donde las diferencias entre los miembros del grupo son grandes, es decir, donde existe una amplia dispersión de calificaciones.



- En un grupo donde las calificaciones de los alumnos sean muy parecidas o exista una pequeña dispersión entre ellas, es probable que se deban a factores fortuitos y que no sean diferencias reales. Por lo que al aplicarles de nuevo la prueba, las calificaciones seguramente variarán y la confiabilidad de los resultados será baja.
- c) Dificultad de la prueba. Las pruebas que son demasiado fáciles o difíciles para los miembros del grupo que las presentan tenderán a proporcionar calificaciones de baja confiabilidad. Eso se debe a que todos los alumnos obtendrán muy buenas calificaciones si la prueba es fácil, por lo que las puntuaciones se agruparán en sólo una parte de la escala. Cuando la prueba es difícil, todas las puntuaciones se agruparán en la escala inferior de calificaciones. La prueba ideal es aquella en la que existe una distribución normal y las calificaciones van se distribuyen desde calificación mínima la máxima, en la cual se obtendrá una confiabilidad alta.
  - d) Objetividad. Mientras una prueba sea construida con la mayor objetividad posible, mayor la confiabilidad de sus resultados. Una prueba con preguntas de selección múltiple y un procedimiento preciso para calificar proporciona un coeficiente de confiabilidad más alto que si se trata de una prueba de ensayo en donde la calificación depende del juicio del calificador. Por ello, es importante seleccionar el procedimiento de evaluación mas apropiado para el aspecto que se está evaluando y hacer que el procedimiento de evaluación sea tan objetivo como resulte posible. Esta objetividad contribuirá a una mayor confiabilidad sin sacrificar la validez.

Por lo tanto, hay que tomar con cautela los coeficientes de confiabilidad obtenidos y analizar el método de estimación para saber si es el apropiado.



## Resumen

La evaluación es un paso clave para la adecuada impartición de los programas y eventos de capacitación.

Considerando el momento de la aplicación, existen tres tipos de evaluación de aprendizaje: diagnóstica o inicial, formativa y final o sumaria. Aunque son muy similares, cada una de ellas tiene propósitos diferentes.

Una manera de asegurar la mejora continua de nuestros instrumentos de evaluación del aprendizaje es realizando un análisis donde se considere el comportamiento de cada reactivo por separado. Deben considerarse varios supuestos antes de realizar este análisis.

La evaluación de reacción nos indica los puntos o áreas de mejora relacionadas a la satisfacción de los participantes, el desempeño del instructor, la coordinación logística, etcétera. Al igual que los instrumentos de aprendizaje, es indispensable someter a tratamiento estadístico la información que se genere en este rubro.

El informe del instructor-facilitador concentra toda la información obtenida durante el evento. La NTCL nos marca lineamientos que deben plasmarse en este documento con el fin principal de informar a las áreas de Recursos Humanos acerca de las contingencias presentadas, las brechas de aprendizaje, propuestas de mejora, etcétera.



### ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN



*Escribe 3 características fundamentales de la evaluación y explica en qué consisten*

- 1.
- 2.
- 3.



*Explica con tus propias palabras de qué manera puede identificarse si un reactivo es congruente con el objetivo de aprendizaje que pretende medir*



*¿En qué caso debe utilizarse un reactivo de opción múltiple y uno de respuesta o ensayo restringido?*



*Describe en qué consiste la validez y confiabilidad de un reactivo*



*Relaciona las dos columnas*

- |   |   |
|---|---|
| a) Se aplica al inicio de la capacitación, con la intención de obtener el nivel de conocimientos de los participantes . | (    ) Evaluación continua o formativa  |
| b) Permite confirmar el aprendizaje; se aplica al concluir la capacitación  | (    ) Evaluación sumativa o final      |
| c) Se realiza en cualquier momento de la capacitación.  | (    ) Evaluación inicial o diagnóstica |



*Elabora un reactivo de completamiento o laguna, un reactivo de respuesta breve y un reactivo de respuesta de ensayo restringida*

*Escribe el tipo de reactivo al que corresponden los siguientes enunciados*

1. La parte de la zoología general que se ocupa del proceso que los animales experimentan desde el huevo hasta alcanzar su forma definitiva se llama:
  - a) Citología
  - b) Ecología
  - c) Embriología
  - d) fisiología
2. Escribe un ensayo sobre la Revolución Francesa
3. Une con una línea al país con la capital que le corresponde
 

Bolivia	Buenos Aires
Nicaragua	San José
Argentina	Managua
Costa Rica	La paz



## ***CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL MATERIAL DIDÁCTICO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN***

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:**

Al término de esta unidad el instructor de capacitación:

- *Será capaz de diseñar y desarrollar el manual del participante y el manual del instructor de un curso de capacitación dado, de acuerdo con los criterios establecidos por la NTCL "Diseño de cursos de capacitación, su material didáctico e instrumentos de evaluación".*
- *Identificará todas las partes que conforman los manuales del participante y del instructor.*

### **INTRODUCCIÓN**

El manual del participante y del instructor, son otro elemento crítico para la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes. Los componentes del manual deben estar adecuadamente distribuidos para facilitar al máximo la consulta de información.

El manual del instructor brinda elementos adicionales al facilitador que permiten que su labor sea más clara y dirigida a objetivos. Ante todo, es importante insistir en que ambos manuales son apoyos y complementos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La información del presente capítulo le permitirá elaborar manuales de participante e instructor de calidad y que cumplan su función.





*“No es el conocimiento, sino el acto de aprendizaje, y no la posesión, sino el acto de llegar allí, que concede el mayor disfrute”.*

Carl Friedrich Gauss

## ***CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL MATERIAL DIDÁCTICO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN***

### **5.1 Elaboración del manual del participante**

El papel fundamental de un instructor dentro del proceso de capacitación es el desarrollo de habilidades-destrezas, de actitudes y la difusión de conocimientos. ¿Cómo puede lograr lo anterior? ¿Es suficiente con su habilidad verbal o necesita de apoyos que le faciliten el trabajo y favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje?



Un manual representa una guía práctica del tema revisado; en él se realizan ejercicios del tema y se pueden consultar dudas existentes, por lo que es un apoyo en el proceso de enseñanza- aprendizaje, el manual El manual del participante es una de las principales fuentes de información en el proceso de enseñanza- aprendizaje y sirve como referencia del tema revisado.

Desarrollar un manual de capacitación tiene como finalidad:

- Complementar el proceso de aprendizaje.
- Tener una guía para tomar notas, enumerar temas o proporcionar una visión global de las discusiones y pasos.



### **a) Utilidad dentro y fuera del proceso de capacitación.**

La mayoría de las actividades de aprendizaje requieren del uso de materiales escritos para una máxima eficacia, ya que es fácil olvidar la palabra hablada, pero poner algo por escrito permite el aprendizaje visual. Los manuales, papeles de trabajo, instructivos de capacitación, acetatos, rotafolios y demás materiales de apoyo guían a los participantes durante los eventos de capacitación, orientándolos en el tema y simplificando el seguimiento del aprendizaje. Además es lo bastante permanente para fungir como referencia y capacitar a otras personas.

### **b) Diseño de manuales para la capacitación (conforme a la NTCL).**

Analizaremos algunos de los elementos que se deben considerar al elaborar material didáctico a fin de proporcionar a los participantes de los eventos de capacitación, manuales que les sirvan de apoyo y referencia dentro y fuera del contexto de capacitación. La estructura y el orden lógico de un manual de capacitación de participante es de la siguiente manera:

- **PORTADA**
- **OBJETIVO GENERAL**
- **ÍNDICE** (contenido temático).
- **INTRODUCCIÓN.**
- **DESARROLLO DE LOS TEMAS Y SUBTEMAS**
  - **Objetivos de aprendizaje**
  - **Introducción:**
    - Estímulo o motivación a los participantes
    - Planteamiento del objetivo del tema
    - Beneficios de aprendizaje del tema para los participantes
    - Lo que se espera del capacitando
    - La secuencia de los subtemas a abordar
  - **Desarrollo del tema:**
    - Unidad temática
    - Secuencia mencionada en la introducción
    - Fluidez en las transiciones entre un tema y otro
    - Progresión temática de lo simple a lo complejo



- Ejemplos
- Ejercicios
- Descripción de prácticas
- Evaluación y/o autoevaluación del aprendizaje
- Resumen
- **CONCLUSIÓN.**
- **BIBLIOGRAFÍA.**
- **ANEXOS** (en su caso).

### ⇒ *OBJETIVOS DE APRENDIZAJE*

Los objetivos evolucionan en forma directa a partir de la detección de necesidades. Sin embargo, es necesario tratar de limitar los objetivos importantes a una declaración general, pues si los objetivos son demasiado complicados la capacitación será difícil.

Para facilitar el planteamiento de objetivos a una declaración general, el instructor de capacitación puede imaginar a los participantes antes y después del programa, esto ayudará a aclarar los objetivos del programa.

En este manual se dedico un apartado específico a los objetivos de aprendizaje dada la importancia que tienen en el diseño de cursos y programas de capacitación.

### ⇒ *CONTENIDO TEMÁTICO*

El contenido temático, son los temas que se impartirán en el evento de capacitación, la forma de presentar estos temas puede ser mediante el método deductivo o el inductivo.

Una vez elegido el evento de capacitación a impartir y los conceptos habilidades o tareas que los participantes deberán aprender, es necesario identificar la forma en la que serán presentados.

La presentación de temas puede hacerse a través de alguno de estos dos métodos:

- λ Método deductivo.
- λ Método inductivo.



El método deductivo en el que se parte de temas o cuestionamientos generales hacia temas específicos; es decir va de lo general a lo particular.

Ejemplo:

*Luis es instructor interno de una dependencia, es responsable de la impartición de un curso de manejo de archivo, elige los temas de su curso de la siguiente forma:*

1. *Archivo y sus elementos.*
2. *Elaboración de cédulas de catalogación.*
3. *Sistemas de archivo.*
4. *Archivo informático.*

El método inductivo es aquel en el que se parte de cuestionamientos particulares a generales, es decir, parte de una serie de observaciones o hechos a partir de los cuales se extrae una conclusión general.

Ejemplo:

*Luis es instructor interno de una dependencia, es responsable de la impartición de un curso de manejo de archivo, elige los temas de su curso de la siguiente forma:*

1. *Autodiagnóstico del método de archivo actual*
2. *Sistemas de archivo.*
3. *Elementos indispensables para el archivo.*

Adicionalmente, el contenido temático debe satisfacer las necesidades de capacitación detectadas; por lo tanto dependiendo de la necesidad, es posible incluir temas que ayuden a sensibilizar, integrar, utilizar una herramienta o sistema, por mencionar algunos.

### ⇒ **INTRODUCCIÓN**

La introducción es un panorama general de lo que se revisará durante el curso de capacitación y su intención es invitar a los asistentes a participar en el curso, la introducción juega un papel primordial dentro de los procesos de capacitación; proporciona una descripción general de lo que se abordará durante el curso y crea una atmósfera adecuada para comprender y recordar.

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía



Deberá incluir un “gancho intelectual”, una agenda, una declaración acerca del propósito o razón del programa, así como una referencia a las actividades de aprendizaje. El gancho intelectual ayuda a los participantes a hacer transición del trabajo, del hogar o cualquier actividad en la que se encontraban antes de comenzar la sesión de capacitación. Un gancho intelectual incita a desear aprender más.

Los ganchos pueden tomar diversas formas:

- λ Pueden ser llamativos (algo que los participantes no conocen o que contradice el sentido común).
- λ Una estadística o una anécdota.
- λ Preguntas como: ¿Qué ocurre con las habilidades que no se utilizan? o a la inversa; ¿Cuál sería el caso ideal? ¿Cuáles serían las consecuencias, de emplear esas actividades cuando todo sale bien?
- λ Preguntas que hagan pensar y capten la atención del público; las preguntas pueden ser retóricas ya que no exigen respuesta inmediata del público.
- λ Vídeos o transparencias que ilustren estadísticas con gráficas
- λ Es posible exagerar en algunos casos de modo que se vuelvan humorísticos, pero no deben ser negativos ni particularizar en ninguna persona.

⇒ *DESARROLLO DE CONTENIDOS.*

\*Ideas tópico.

Para desarrollar los contenidos en el manual de capacitación, primero se requiere identificar y definir la idea tópico. Esta idea es el tema central del que se hablará durante todo el capítulo por lo tanto es necesario definirla.

Es importante definir el tema central del cual se hablará para que la comprensión del texto siguiente sea más fácil.

Ejemplo:

*Juan es instructor interno de una importante empresa. Tiene a su cargo impartir un curso de comunicación; en el momento de impartir el curso inicia con la definición de comunicación, es decir con la idea tópico.*



### \*Ideas clave.

Una idea tópica naturalmente tiene ideas o conceptos relacionados, nombradas ideas clave. Estos conceptos se consideran relevantes para el curso, por lo tanto es necesario que las personas los identifiquen y asimilen. Sin embargo estas ideas deben expresarse de manera sencilla y clara; y deben explicarse mediante definiciones.

Estas definiciones no deben ser abstractas, del estilo de un diccionario; más bien deben ser descripciones del funcionamiento de las cosas. Para algunas personas, la palabra “automóvil” trae imágenes de autos deportivos, en tanto que a otras les hace pensar en vagonetas. Es claro que la palabra “automóvil” no es lo bastante específica para asegurar que todas las personas piensen en el mismo tipo de vehículo.

### \*La definición

La importancia de definir los conceptos mencionados en el manual da la posibilidad de que el lector comprenda el significado de los términos que se utilizan.

La definición permite delimitar el alcance de nuestros conceptos y de ubicar al lector en el contexto de la instrucción; es decir elaborar el marco conceptual en que se circunscribe cada concepto revisado. Para redactar adecuadamente una definición se tienen las siguientes recomendaciones:

La definición debe escribirse:

- λ De manera breve.
- λ Partir de los aspectos genéricos a los específicos.
- λ También se puede complementar mencionando su importancia y describiendo su función.

Asimismo, la definición puede incluir los criterios o parámetros de desempeño; eso permitirá a los participantes evaluar la comprensión e implantación de los conceptos empleados. No sólo establecerá la forma en que entendemos los conceptos, sino también su aplicación práctica durante el desempeño las labores en el área de trabajo.



También es necesario asegurarse de definir no sólo los conceptos principales, sino también cualquier lenguaje específico al trabajo que pudiera ser nuevo para los asistentes al evento.

Ejemplo:

*Pedro durante su jornada solicitó a Martín que le enviara cincuenta "Chapas" para almacenar el producto terminado.*

*"Chapas: tarimas cuadradas de 1.2 metros de lado".*

⇒ *ILUSTRACIONES, ANALOGÍAS, METÁFORAS, DIAGRAMAS, ETC*

Para reforzar la comprensión de las ideas es conveniente utilizar ilustraciones, analogías, metáforas, símiles, alegorías, por mencionar algunos. Éstos crean imágenes mentales de las palabras que tratan de relacionar lo desconocido con lo conocido.

⇒ *EJEMPLOS*

Para clarificar aún más los conceptos y ayudar a los alumnos a recordar los conceptos, es necesario el uso de ejemplos.

Estos no sólo especifican una idea, sino que proporcionan un modelo mental para la acción. Son más significativos para los participantes si estos tienen que ver con su organización, puesto que se personaliza el programa adquirido y se hace más importante para los participantes.

Cuando son situaciones muy difíciles o conflictivas es conveniente no usar ejemplos propios de la institución.

Ejemplo:

*Si la explicación es respecto a la forma de negociar con dos empleados un conflicto, emplear ejemplos de padres e hijos. Se llegará a los puntos más importantes, pero no se distraerá a los alumnos.*

Es recomendable experimentar con ejemplos internos y externos.

Es recomendable que las ideas importantes se ilustren con un ejemplo; esto va a beneficiar a las formas de pensar concretas y abstractas de las personas y assimilar la información.



### ⇒ EJERCICIOS

Una vez terminado el ejemplo, se requiere que los participantes apliquen los contenidos revisados por lo que se deben incluir ejercicios en el manual. Estos ejercicios tienen la finalidad de aplicar de manera inmediata lo aprendido o trasladar el contenido del manual al contexto real de trabajo, pueden ser preguntas, evaluaciones, listas verificables o discusiones.

Todos estos ejercicios deben tener instrucciones escritas, las cuales deberán ser tan específicas y detalladas como sea posible, se deben **redactar en forma imperativa o de comando**, que es la forma más sencilla y directa para dirigir a alguien hacia la acción.

Ejemplo:

*“Con su equipo de trabajo enuncien por lo menos cinco ventajas que brinda el trabajar con el material de apoyo”.*

### ⇒ CASOS

Los casos son situaciones que se plantean a los asistentes a un curso de capacitación con la finalidad de que lo analicen y pongan en práctica las habilidades aprendidas durante el desarrollo del curso.

- *En los estudios de caso se puede solicitar que se analice un error.*
- *Identificación y solución de problemas.*
- *Identificación de elementos dados en un concepto*

### ⇒ EVALUACIÓN FORMATIVA

Al término de cada capítulo es recomendable hacer una evaluación del mismo. Esta evaluación permitirá al participante identificar su grado de avance en el curso y aclarar sus dudas respecto al tema.

### ⇒ RESUMEN

Es la reducción que se hace de un escrito, de un acontecimiento o de una exposición, es recomendable incluir en el manual un resumen del capítulo, éste ayudará a reforzar los elementos vistos.



Para elaborar un resumen es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- λ Considera todo lo que se va a resumir (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?).
- λ Jerarquiza los aspectos o ideas que comprende lo sujeto a redacción.
- λ Selecciona las ideas o aspectos más importantes y datos que sitúen en el acontecimiento o contenido (lugares, fechas, relación con otros hechos).
- λ Redacta con términos precisos, en forma coherente y sencilla.
- λ Comprueba que lo escrito contiene los aspectos o hechos más importantes (esenciales).

El resumen deberá repetir los puntos principales del capítulo y aspectos importantes del tema. Por último, se deben recordar las habilidades expuestas y fomentar el empleo de las mismas.

#### ⇒ *CONCLUSIÓN*

La conclusión es un análisis y síntesis de los resultados obtenidos durante el curso, comparándolos con el planteamiento general.

Un manual de capacitación estructurado, al final de desarrollo temático incluye una conclusión. En la conclusión se plasma un análisis de los resultados que se pretenden obtener durante el curso, en materia de contenido didáctico y habilidades desarrolladas. Este análisis se realiza comparando los resultados que se desean obtener con el planteamiento general.

Adicionalmente en la conclusión se plantean nuevas alternativas o posibilidades para el logro del objetivo del curso. Por otra parte se escribe la utilidad que se le dará a cada uno de los temas en el área laboral.

#### ⇒ *BIBLIOGRAFÍA.*

Un manual debe contener una bibliografía, es decir, los datos de las fuentes consultadas para su realización.

La bibliografía debe cumplir con los siguientes requisitos:

- λ Nombre del autor. Empezando por el apellido paterno y materno (en mayúsculas), seguido del nombre de pila (en minúsculas).
- λ Título del libro. Escrito en letras cursivas o subrayado.
- λ Pie de imprenta. País, editorial, año.



- λ Número de páginas.
- λ Es necesario escribirla en orden alfabético, a renglón seguido y con sangría a partir de la segunda línea.

La bibliografía brinda la posibilidad de que los participantes profundicen sobre algún tema que no es posible revisar durante el curso, permite fundamentar el contenido del curso da seriedad y profesionalismo al material.

Ejemplos:

FINCH, Lloyd. *La cortesía por teléfono y el servicio al cliente*. México, Iberoamérica, 1998. 135 p.

WILLINGHAM, Ron. *“¡Escúchame! Soy tu cliente” consejos prácticos para brindar a*

*los clientes un servicio de primera*. México, Prentice Hall, 1999. 178 p.

⇒ *ANEXOS*

Son aquellos documentos, lecturas, formatos, etc., que complementan, ejemplifican y/o fundamentan la información contenida en el manual.

## Elaboración del manual del instructor

### a) Partes del manual del instructor

- Título
- Índice
- Introducción
- Guía de instrucción
- Descripción de los requerimientos del lugar donde se impartirá la capacitación
- Requerimientos de entrada para los participantes
- Descripción del equipo requerido y sus recomendaciones de uso
- Sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación
- Material didáctico de apoyo
- Una sección sobre instrumentos de evaluación





o Bibliografía para el instructor

En muchos aspectos, el manual del instructor comparte características con su homónimo para el participante: ambos deben contener una carátula, un título, un índice, una introducción, bibliografía, etcétera. Sin embargo, el manual del instructor debe contener algunos elementos adicionales. Aunque el participante en su manual cuenta con toda la información necesaria para alcanzar los objetivos, el del instructor contiene sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación. Esto es, consejos en cuanto a los puntos críticos, algunos ejemplos adicionales a los establecidos en el manual del participante, las instrucciones de los ejercicios de dinámica grupal, situaciones que pudieran presentarse con los participantes, etcétera.

Con el objeto de ser prácticos y no redundantes, se incluye una porción de un manual de instructor y se omiten todos los elementos que ya se han abordado en el apartado del manual del participante. Se presenta a manera de ejemplo, por lo que tú debes considerarte libre de incluir los aspectos que consideres necesarios.

<b>Tópico</b>	<b>Tema I. ¿Por qué las organizaciones en el mundo buscan orientarse hacia el cliente?</b>
<b>Lapso</b>	25 minutos
<b>Descripción General</b>	La técnica usada para este tema es expositiva – participativa. Se exponen temas fundamentales relacionados con el momento de cambio en las organizaciones, conclusiones sobre un diagnóstico de nuestra empresa, subsistemas organizacionales (que usaremos de nuevo más adelante), concepto moderno de calidad y las implicaciones que tiene dentro de nuestra compañía la orientación hacia la calidad.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que los participantes identifiquen el momento en el cual las compañías deciden llevar a cabo cambios profundos en varios aspectos clave de su organización.</li> <li>▪ Que los participantes identifiquen las principales conclusiones sobre el diagnóstico de competitividad de su empresa.</li> <li>▪ Que los participantes identifiquen los subsistemas organizacionales de una compañía.</li> <li>▪ Que los participantes identifiquen el concepto moderno de calidad y las implicaciones que tiene para la compañía la orientación a la calidad.</li> </ul>



<p><b>Puntos críticos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La claridad con la que exponga estos temas será determinante para todas las actividades posteriores de este evento. Podemos afirmar, sin temor a exagerar, que el concepto moderno de calidad es una de las piedras angulares sobre la que se basan todo el aprendizaje y la posterior transferencia al puesto de trabajo (la otra es la cultura de medición, que estudiaremos más adelante); por este motivo, muéstrese ante el grupo seguro y convencido de la importancia de este punto, suba el volumen de su voz, gesticule, haga todo lo que considere necesario para transmitir a los participantes de una manera contundente este aspecto vital.</li> <li>▶ Haga participar al grupo, formule preguntas directas a una persona o personas en particular. Mire a los ojos a su interlocutor, refuerce un comentario acertado con frases como: "¡Muy bien, Miguell!" y encause una respuesta poco precisa más o menos así: "Estamos cerca, piénsale un poquito más".</li> </ul>
<p><b>Preparación previa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colocar acetato No. 2</li> </ul>
<p><b>Apoyo Didáctico y Actividades</b></p>	<p>Acetato 2. Lance la pregunta directa que aparece en la diapositiva (si está utilizando computadora con cañón, apóyese en la secuencia predeterminada; si utiliza un proyector de acetatos, tape con una hoja blanca el resto del contenido).</p> <p>Pregunte al grupo. Si nota que les cuesta trabajo responder, ponga un ejemplo concreto: "¿Cuándo decidió la empresa cambiar sus métodos y procedimientos? ¿Recuerdan que el servicio que brindaban no era precisamente ejemplar? ¿Qué tuvo que pasar para que mejorara?"</p> <p>Encamine las respuestas de los participantes hasta que ellos lleguen a ésta: "Cuando percibieron una situación de crisis y peligro. El sector telecomunicaciones se privatizó y se abrió a la competencia externa".</p> <p>Realice la misma actividad comparando la situación con otras a nivel internacional, nacional, de otras empresas y entre individuos. Para lograr esto, prepare más ejemplos.</p> <p>Antes de pasar a la siguiente lámina, pregunte: ¿Pero en nuestra empresa estamos en crisis? (Con seguridad las respuestas que el usted obtendrá aquí son respuestas negativas. Es decir, el personal en general no identifica todas las áreas de mejora y oportunidad que tiene nuestra compañía).</p> <p>Pregunte entonces ¿Por qué debemos mejorar?</p> <p>Afirme con conducta no verbal las respuestas que indiquen los aspectos reales de mejora en determinada empresa y si tiene información adicional para enfatizar lo que dicen los participantes, compártala con ellos. Agregue: "Veamos tres tipos de razones por las que debemos de ser más competitivos".</p>



**¿Cuándo se decide y se efectúa el cambio? (en una compañía, en un grupo o en usted)**

**¡ EN CRISIS Y PELIGRO !**

**Se requiere NO estar satisfecho con el estado actual de las situaciones o cosas.**

**Implica contar con una necesidad no cubierta, una diferencia entre lo que se quiere y lo que hoy existe.**

**2**



### Resumen

Durante el presente capítulo se revisó la forma en la que se deben presentar los contenidos dentro de un manual de participante. También se revisó la forma de presentar los contenidos o temas. Una vez delimitado el contenido del curso, se requiere elaborar una introducción al mismo, ya que proporciona una descripción general de lo que se abordará durante el curso, adicionalmente tiene la finalidad de interesar a los participantes en el tema, por lo que es necesario incluir en ella un gancho intelectual.

Por otra parte se expresó que en el diseño de un manual se debe incluir una conclusión del tema. Es necesario considerar un escrito en el que se muestren todos aquellos libros que se utilizaron o se utilizarán para la elaboración del curso.

#### ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN



*Describe la utilidad de los manuales en las actividades de capacitación*

- 1.
- 2.
- 3.



*Escribe 5 partes que conforman el manual del participante*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



*Explica en qué consiste una idea clave dentro del manual del participante*

Blank space for writing the answer to the previous activity.



*Escribe 3 informaciones adicionales (respecto al manual del participante) que contiene el manual del instructor*

- 1.
- 2.
- 3.



## CONCLUSIONES

En la actualidad, la capacitación debe responder a las necesidades y demandas sociales, lo que implica que el instructor vuelva la mirada de manera responsable y comprometida hacia dicha actividad, poniendo especial interés en el diseño y planeación de los eventos de capacitación que imparte, debido a que es necesario redimensionar la formación-actualización-capacitación del capital humano de las organizaciones.

Hasta hace algunos años, no existía un documento con reconocimiento oficial que indicara y sirviera de base para discriminar y certificar a los instructores competentes. Con la elaboración de las Normas Técnicas referidas a la capacitación dentro de las organizaciones (con todas sus ventajas y limitaciones), se ha dado el primer paso hacia la estandarización de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los profesionales de los procesos de enseñanza-aprendizaje en adultos.

El esfuerzo iniciado en nuestro país desde 1995 (con la creación del CONOCER), está marcando un parte aguas para que los instructores de capacitación tiendan a la certificación de sus propias competencias.

Si bien no es objetivo del presente que usted logre su certificación como instructor en la NTCL “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”, se espera que este manual haya dejado en usted herramientas básicas necesarias para el diseño de cursos de capacitación y esto se vea reflejado en los procesos de capacitación que usted dirija.

Esperando que este manual haya cumplido su objetivo primordial, se deja abierta la invitación para que usted siga actualizándose en su disciplina y en las herramientas pedagógico-didácticas necesarias para una óptima enseñanza.



*¡Muchas gracias y hasta pronto!*



## FUENTES CONSULTADAS

### BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA ROSALES, Socorro y Martha Elva Ramírez Guzmán. *Curso-taller de alineación a la Norma Técnica de Competencia Laboral "Diseño e impartición de cursos de capacitación CRCH0542.01"; dirigido a académicos e instructores.* (Manual del participante). México, ACERTAR/CONOCER, 2005. 208 p.
- ARGÜELLES, Antonio, *et alt.* *Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional.* Prol. Miguel Limón Rojas. México, Noriega/Conalep, 2001. 315 p. (Col. Reflexión y análisis)
- ARNAZ, José A. *La planeación curricular.* 2ª.ed. México, Trillas/ANUIES, 2000. 74 p. (Cursos básicos para formación de profesores. Sistematización de la enseñanza: Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, no. 8)
- CHADWICK, C.B. *La Psicología de Aprendizaje del Enfoque Constructivista.* Capítulo Internacional Red Global para la mejora del Desempeño. Sociedad Internacional para la mejora del Desempeño. Marzo, 1998.
- DEL CARMEN, Luis, *et alt.* *La planificación didáctica.* Barcelona, GRAO, 2004. 110 p. (Col. Claves para la innovación educativa no. 27)
- ESCRIBANO GONZÁLEZ, Alicia. *Aprender a enseñar: fundamentos de didáctica general.* 2ª.ed. Cuenca, Universidad de Castilla/La Mancha, 2004. 448 p. (Col. Humanidades n. 20)
- FLETCHER, Shirley. *Diseño de capacitación basada en competencias laborales.* Tr. Juan Carlos Jolly. Prol. Roger Buckley. México, Panorama Editorial, 2000. 108 p.
- , *Análisis de competencias laborales; herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos.* Tr. Juan Carlos Jolly. México, Panorama Editorial, 2000. 128p.
- FUENTES Y FUENTES, Adriana. *Las competencias, el trabajo y la educación superior.* México, 2004. 148 p.  
Tesis (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía
- GARIBAY VELÁZQUEZ, María de la Luz. *El perfil del instructor de capacitación según la Norma Técnica de Competencias Laborales.* México, 2004. 111 p.  
Tesis (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- GRADOS, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal.* Prol. Darvelio A. Castaño Asmitia. 2ª. Ed. México, Trillas, 2001. 361 p.
- GUZMÁN RODRÍGUEZ, Luis Ramón. *Un modelo de capacitación y desarrollo de recursos humanos.* México, 2004. 87 p.  
Informe Académico de Actividad Profesional (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- GVIRTZ, Silvina y Mariano Palamidessi. *El abc de la tarea docente: currículum y enseñanza.* México, AIQUE, 2002. 278 p.
- JUÁREZ CASTILLO, Ana Elisa. *Perfil del instructor de capacitación con opción a la certificación basada en normas de competencia laboral.* México, 2002. 215 p.



- LEMUS NAVARRETE, Felipe. *Formación de instructores*. México, UNAM/Facultad de Psicología/División de Educación Continua, 2005. 80 p.
- MARTÍNEZ MEDRANO, Juan Carlos y Enrique Arcos Reyes. *Formación de Instructores con el enfoque de la Norma Técnica de Competencia Laboral*. México, UNAM/Facultad de Psicología/División de Educación Continua, 2005. 149 p.
- MASSÉ NARVAEZ, Carlos. “La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal”, en: *Documentos de investigación*. México, Colegio Mexiquense, 2003. 12 p.
- MENDOZA BUENROSTRO, Gabriel Jorge. *Por una didáctica mínima: guía para facilitadores, instructores, orientadores y docentes innovadores*. Prol. Alejandra León Paniagua. México, Trillas, 2003. 167 p.
- MESTAS FLORES, Ángel y María Isabel Alarcón Villar. *La evaluación como proceso*. México, s/e, 2003. 98 p.
- PINTO VILLATORO, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación; cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México, Mc Graw Hill, 2000. 206 p.
- SCHUNCK, Dale H. *Teorías del Aprendizaje*. 2ª.ed. Tr. José Francisco Javier Dávila Martínez. Rev. Tec. Ma. Elena Ortiz Salinas. México, Prentice Hall, 1998. 512 p.
- TELLEZ GODÍNEZ, María del Refugio. *Capacitación y educación basada en Normas de Competencia: el caso Conalep*. México, 2005. 128 p.  
 Tesina (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.

## HEMEROGRAFÍA

- SCHWARTZMAN KAPLAN, Rebeca. “Capacitación basada en normas de competencia laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación”. Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle. Año 4, n. 14, enero. 2000: 87-93.
- SOUBERVIELLE, José Ángel. “Para llegar a la sociedad del conocimiento; competencias laborales”. Revista Mundo del Trabajo; información económica y social para dirigentes sindicales. Año 3, n. 26, febrero. 2008: 4.
- VARGAS, F. et alt. “El círculo virtuoso de las competencias laborales”.\* Revista Mundo del Trabajo; información económica y social para dirigentes sindicales. Año 3, n. 26, febrero. 2008: 5-9.

\*Artículo tomado de *El enfoque de Competencia Laboral; manual de formación*. CINTERFOR, 2001.

## MESOGRAFÍA

- CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *¿Qué es el conocer?*. [en línea]. México, 2008.  
<http://www.conocer.gob.mx>
- , *Normas Técnicas de Competencias Laborales*. [en línea]. México, 2008.  
<http://www.conocer.gob.mx>



- . *Normas Técnica de Competencia Laboral; Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico.* [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)
- . *Normas Técnica de Competencia Laboral; Impartición de cursos de capacitación presenciales.* [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)
- EXCELA. *¿Qué es la certificación por competencia laboral? y ¿cómo certificarse?.* [en línea]. México, 2007. (<http://www.excela.com.mx>)
- . *Dudas frecuentes sobre las competencias laborales.* [en línea]. México, 2007. (<http://www.excela.com.mx>)
- INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL. *Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales.* [en línea]. Santo Domingo, 1999. (<http://www.cinterfor.org.uy>)
- SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *¿Qué es el conocer?.* [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)
- . *Normas Técnicas de Competencia Laboral.* [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)
- . *Revista Competencia Laboral.* [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)



## GLOSARIO

- ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.** Es un procedimiento para identificar las relaciones directas entre los componentes normativos de una Unidad de Competencia Laboral y, con base en él, determinar los contenidos de evaluación.
- APRENDIZAJE.** Término que se utiliza en dos sentidos: a) como proceso, por el cual los educandos experimentan transformaciones en su conducta; b) como el producto de dicho proceso, esto es, las transformaciones efectuadas, los cambios de conducta ocurridos.
- CALIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL.** Es un conjunto de unidades de competencia, básicas, genéricas y/o específicas en un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía, y para una determinada área de competencia.
- CAMPO DE APLICACIÓN (CA).** Son las diferentes circunstancias y contextos diferenciados en los que el candidato puede demostrar el desempeño que conduce a lograr el resultado expresado en el elemento de competencia, se refiere a las variantes existentes para el logro del elemento de competencia.
- CARTA DESCRIPTIVA.** Guía en la que se describe detalladamente lo que ha de ser aprendido en un curso; asimismo se incluyen sugerencias sobre las experiencias de aprendizaje y formas de evaluación que pueden utilizarse.
- COMPONENTES NORMATIVOS.** Conforman los elementos de unidad de competencia laboral y son los siguientes: criterios de desempeño (CD), campos de aplicación (CA), evidencias de desempeño (ED), evidencias de producto (EP), evidencias de conocimientos (EC), evidencias de actitudes (EA) y lineamientos generales para la evaluación.
- CONTENIDO.** Es una referencia cognitiva con la que es representada la realidad. Los contenidos quedan expresados en los libros, en la conversación, en las películas. Estos son recursos para expresar los contenidos. Aquello que puede ser objeto de aprendizaje, como es el caso de los conocimientos, las actitudes, las habilidades, etc.
- CRITERIO DE DESEMPEÑO (CD).** Es el conjunto de atributos que presentan el qué se espera del desempeño y el cómo debe ser el desempeño. Son oraciones que contienen dos aspectos: un resultado o un desempeño crítico y un enunciado evaluativo.
- CURSO.** Es la operativización o puesta en marcha de un programa, su propósito es la adquisición de conocimientos nuevos o para la actualización de los ya existentes en una temática específica, bajo la conducción de un experto y con la combinación de técnicas didácticas de trabajo individual y grupal.
- EDUCACIÓN.** Proceso por el que se desarrollan las facultades de una persona, de acuerdo con la influencia que sobre ella ejercen otras personas; el término también es utilizado para referirse al producto del proceso.
- EDUCACIÓN FORMAL.** Con este término se hace referencia al proceso educativo que está organizado institucionalmente, en forma de estudios estructurados que han de realizarse bajo la guía y supervisión de escuelas, dentro y/o fuera de sus instalaciones físicas.
- EDUCACIÓN INFORMAL.** Proceso educativo que experimenta una persona durante toda su vida, derivado de las experiencias que resultan de su interacción con el medio ambiente social y natural que le rodea.
- EDUCACIÓN NO FORMAL.** Término con el que se hace referencia a las actividades educativas organizadas al margen del trabajo escolar y con las que se atiende al "mejoramiento de la vida social y personal y a las capacidades ocupacionales", en la educación no formal se pretende una utilidad inmediata y "práctica" del proceso educativo.
- ELEMENTO DE COMPETENCIA.** Es la parte constitutiva de la Unidad, expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, describe los aspectos críticos de una función productiva y está integrado por un código, un título, los criterios de desempeño, los campos de aplicación, los diferentes tipos de evidencia que se requieren y, en el caso, algunos lineamientos generales para la evaluación de la norma.
- ENSEÑANZA.** Acción de enseñar, es decir, de propiciar, favorecer, facilitar o promover el aprendizaje.
- ESTRATEGIAS.** Son los distintos modos en que son llevadas a cabo las actividades para obtener una mayor efectividad.
- EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.** Resultado de la acción por la que se determina el valor de un aprendizaje logrado, comparándolo con el que se encuentra descrito en los objetivos de aprendizaje.
- EVALUAR.** Acción que consiste en determinar el valor de algo, juzgándolo a partir de un criterio establecido con anterioridad, implícita o explícitamente.
- EVIDENCIA DE ACTITUD.** Una actitud es una predisposición o tendencia personal del individuo para realizar acciones ante una situación, un objeto o una persona. Las evidencias de actitud hacen referencia a los comportamientos de las personas que se manifiestan durante el desempeño de la función laboral enunciada en el elemento de competencia. Las ea pueden estar mencionadas en forma explícita en los criterios de desempeño, si esto es así deberán evaluarse mediante el instrumento correspondiente; si están mencionadas como un apartado de la unidad de competencia laboral, se evaluarán implícitamente asociadas a una evidencia de producto o de desempeño y no será necesario evaluarlas mediante un instrumento especial.
- EVIDENCIA POR DESEMPEÑO.** Refiere los desempeños requeridos por los CD y delimitados por el CA, que permiten evaluar la competencia de una persona. Requiere que la persona evaluada sea observada durante la realización de su trabajo. Estas evidencias también se denominan directas.



**EVIDENCIA POR PRODUCTO.** Son los resultados de los desempeños requeridos por los CD y delimitados por el CA, que permiten evaluar la competencia de una persona. Requiere que la persona presente los productos resultantes de su trabajo. Este tipo de evidencia deberá someterse a un proceso de verificación de su autenticidad.

**EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO.** Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que le permiten al trabajador contar con un punto de partida para desempeñar la función descrita en el elemento de competencia o para enfrentarse a los diferentes grados de complejidad, variabilidad, autonomía y función genérica de la norma, así como para enfrentarse a las posibles contingencias o emergencias que pudieran presentarse en el trabajo. Para evaluar este tipo de evidencia deben considerarse planteamientos de solución a problemas, estudios de caso, interrogatorios, cuestionarios, etcétera, según el nivel de competencia. Los conocimientos son necesarios cuando una persona no puede demostrar toda su competencia solamente con evidencias directas y de producto, tal es el caso de trabajos que no pueden ser reproducidos, como la atención de emergencias o trabajos en condiciones laborales de riesgo extremo. También se utilizan para evaluar lo que la persona es capaz de hacer en casos de contingencias que no pueden ser reproducibles en un proceso de evaluación y que se presentan en el desempeño.

**EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE.** Actividad de la cual resulta un aprendizaje en la persona que la realiza.

**MAPA FUNCIONAL.** Es un diagrama en forma de árbol en el cual se presentan las funciones ordenadas jerárquicamente y que se requieren para describir una función productiva. Proporciona la información para la elaboración de una norma de competencia laboral.

**NIVEL DE COMPETENCIA 1.** Conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas, en ellas predominan las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren órdenes para ejecutarlas.

**NIVEL DE COMPETENCIA 2.** Conjunto significativo de actividades de trabajo diferentes, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. En este nivel la responsabilidad y la autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y al trabajo en equipo.

**NIVEL DE COMPETENCIA 3.** Conjunto de actividades con una gama amplia de trabajo y de contextos que con frecuencia son complejos y no rutinarios. En este nivel se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y la autonomía son considerables.

**NIVEL DE COMPETENCIA 4.** Conjunto de actividades en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales), desempeñadas en contextos igualmente variados, alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y asignación de recursos.

**NIVEL DE COMPETENCIA 5.** Conjunto de actividades relacionadas con la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y sistémica a menudo impredecible; alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la planeación, previsión y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación del sistema.

**NIVEL DE COMPETENCIA.** Está determinado por el grado en el que se presentan los atributos siguientes: autonomía en el trabajo, variedad de las actividades, complejidad de las actividades, campo funcional genérico y tipos de responsabilidad.

**OBJETIVOS.** Es una referencia de una meta a alcanzar, implicando conocimientos, actividades o habilidades que se han de obtener. Los objetivos son procurados a través de los contenidos, de su organización, de las actividades, estrategias y recursos.

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.** Objetivo educativo con el que se describe lo que habrá de aprender el educando, es decir, lo que será capaz de hacer.

**ORGANIZACIÓN DE CONTENIDOS.** Modo en que son distribuidos y ordenados los contenidos en el momento de ser enseñados para producir mayor efectividad.

**PROPÓSITO PRINCIPAL.** Es una función primaria de una empresa, que da origen a las todas las demás.

**RECURSOS.** Son los medios tangibles, como los libros, la naturaleza, las diapositivas, el grupo de clase, el laboratorio, etc. Recurso es un mediador externo y tangible donde se apoyan las actividades didácticas y los contenidos.

**SISTEMA.** Conjunto de elementos interactuantes que forman un todo estructurado cuyas características son determinadas por el tipo de elementos e interacciones.

**SISTEMA DE EVALUACIÓN.** Elemento del currículum constituido por las políticas, los procedimientos y los instrumentos utilizados en la evaluación del aprendizaje.

**UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL.** Es la descripción de una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales son otras funciones subordinadas a la anterior. Forman una actividad que puede ser aprendida, desempeñada, evaluada y certificada.



**ANEXO: Tablas de verbos para la redacción de objetivos de aprendizaje**

**TABLA DE VERBOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS EN LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE *DOMINIO COGNOSCITIVO*, SEGÚN LA TAXONOMÍA DE BENJAMÍN S. BLOOM<sup>6</sup>**

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACIÓN
Apuntar	Asociar	Aplicar	Analizar	Arreglar	Acordar
Citar	Codificar	Calcular	Calcular	Categorizar	Apreciar
Contar	Comparar	Cambiar	Categorizar	Conceptuar	Aprobar
Definir	Concluir	Construir	Comparar	Combinar	Apoyar
Describir	Contrastar	Delinear	Contrastar	Compilar	Basar
Designar	Convertir	Demostrar	Criticar	Componer	Calificar
Determinar	Criticar	Describir	Debatir	Concebir	Categorizar
Distintuir	Deducir	Despejar	Descomponer	Construir	Comparar
Enumerar	Definir	Determinar	Describir	Crear	Concluir
Enunciar	Describir	Discriminar	Designar	Definir	Contrastar
Escribir	Discriminar	Diseñar	Detallar	Demostrar	Criticar
Evocar	Discutir	Distintuir	Determinar	Descubrir	Defender
Explicar	Distintuir	Dramatizar	Diferenciar	Determinar	Demostrar
Exponer	Ejemplificar	Ejemplificar	Discriminar	Dirigir	Descubrir
Identificar	Estimar	Eliminar	Distintuir	Diseñar	Discriminar
Indicar	Explicar	Emplear	Dividir	Ensamblar	Elegir
Jerarquizar	Expresar	Encontrar	Enunciar	Erigir	Escoger
Enlistar	Generalizar	Esbozar	Especificar	Escribir	Estimar
Localizar	Identificar	Estimar	Examinar	Esquematizar	Evaluar
Marcar	Ilustrar	Estructurar	Experimentar	Estructurar	Explicar
Mencionar	Inferir	Explicar	Explicar	Explicar	Fundamentar
Nombrar	Interpretar	Ilustrar	Fracccionar	Formular	Justificar
Reconocer	Jerarquizar	Interpolar	Identificar	Generar	Juzgar
Registrar	Juzgar	Manejar	Ilustrar	Integrar	Medir
Relatar	Localizar	Manipular	Inferir	Modificar	Modificar
Describir	Narrar	Medir	Investigar	Narrar	Probar
Repetir	Ordenar	Modificar	Parafrasear	Organizar	Reafirmar
Reproducir	Organizar	Mostrar	Probar	Planear	Refutar
Seleccionar	Parafrasear	Obtener	Relacionar	Producir	Relacionar
Señalar	Predecir	Operar	Seleccionar	Proponer	Revisar
subrayar	Pronosticar	Organizar	Señalar	Proyectar	Seleccionar
	Reafirmar	Practicar	Separar	Reacomodar	Sustentar
	Relacionar	Preparar	subdividir	Recabar	Tasar
	Resumir	Probar		Reconstruir	Valorar
	Revisar	Producir		Redactar	Valorar
	Sintetizar	Relacionar		Reescribir	Verificar
	Sostener	Representar		Relacionar	
	Transcribir	Reproducir		Relatar	
	Traducir	Seguir		Reorganizar	
	transformar	Transferir		Revelar	
		Usar		Revisar	
		Resolver		Reunir	
		Tabular		Simbolizar	
		Trazar		sinetizar	
		utilizar			

<sup>6</sup>Basado en la Tabla de verbos del dominio cognoscitivo presentado por la CADA-UAM-AZC. Y en los verbos presentados por José Huerta en su libro “La clasificación de los objetivos de aprendizaje”



TABLA DE VERBOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS EN LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS <i>DEL DOMINIO AFECTIVO</i> DE LA TAXONOMÍA DE BENJAMIN BLOOM				
RECEPCIÓN	RESPUESTA	VALORACIÓN	ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN
Atender	Asistir	Completar	Combinar	Actuar
Colocar	Contestar	Describir	Comparar	Adoptar
Conceder	Discutir	Diferenciar	Completar	Calificar
Contestar	Ejecutar	Explicar	Defender	Cuestionar
Describir	Enunciar	Iniciar	Explicar	Declarar
Escoger	Leer	Investigar	Generalizar	Discriminar
Mostrar	Practicar	justificar	Integrar	Ejecutar
Observar	Recitar		Modificar	Influir
Otorgar	Redactar		Ordenar	Modificar
seleccionar	Registrar		Organizar	Practicar
	Relatar		Preparar	Verificar
	seleccionar		resumir	

TABLA DE VERBOS QUE PUEDEN UTILIZARSE EN LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE <i>DOMINIO PSICOMOTOR</i> SEGÚN LA TAXONOMÍA DE BLOOM. <sup>7</sup>				
PERCEPCIÓN	DISPOSICIÓN	RESPUESTA GUIADA	MECANIZACIÓN	RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE
Comparar	Aceptar	Comprender	Acoplar	Asir
Diferenciar	Apreciar	Continuar	Arrojar	Combinar
Discriminar	Asistir	Describir	Asir	Danzar
Distinguir	Describir	Ejemplificar	Brincar	Dibujar
Escuchar	Escoger	Mostrar	Caminar	Escalar
Observar	Participar	Parafrasear	Combinar	Esquiar
	Permitir	Seguir	Continuar	Manejar
		Señalar	Cortar	Nadar
		Usar	Demostrar	Organizar
			Interactuar	Patinar
			Levantar	Usar
			Manejar	Variar
			Manipular	
			Marchar	
			Martillar	
			Operar	
			Patear	
			Practicar	
			Saltar	
			Usar	

<sup>7</sup> Basada en una lista de verbos ilustrativos presentada por Calvin K. Claus del departamento de Psicología de la Universidad de Educación de Exanston, Editada con el permiso correspondiente presentado en la asamblea anual del National on Measurement in Education (Chicago, febrero 1968)

## CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo se trató de brindar un panorama general sobre la capacitación y la relación que ésta guarda con la pedagogía, se trató de argumentar el porqué la capacitación puede considerarse un proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende de qué manera intervienen los pedagogos en esta creciente –y demandante- área laboral. Se continuó con la explicación sobre los términos generales de los manuales, entendidos como una herramienta pedagógica, con la finalidad de fundamentar la construcción del manual presentado, por último, se presentó el manual mismo, el cual se espera haya cubierto los objetivos y expectativas del lector, y que pueda ser de beneficio y utilidad para todos los profesionales enfocados al área de capacitación.

El instructor de capacitación, es el agente encargado de facilitar directa o indirectamente la adquisición de algún conocimiento, habilidad o actitud útil y perdurable en ese proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que implica que sea necesario que cuente con la capacidad potencial de apoyar al participante en su desarrollo personal, profesional y laboral. Sin embargo, desafortunadamente en el campo laboral y profesional es muy común encontrarse con instructores de capacitación que lejos de hacer de ésta un proceso de aprendizaje significativo y útil para las personas, lo dificultan e incluso lo entorpecen, en algunas ocasiones, esto se debe a que improvisan los cursos, no los preparan con anticipación o confían demasiado en sus conocimientos y experiencia, lo que obviamente se ve reflejado en el aprendizaje de los participantes.

Por ello, ante la desorientación y confusión de instructores y participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje, se vuelve imprescindible buscar precisión y organización en el diseño de cursos de capacitación y, de este modo, lograr que ambos puedan comprometer sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de la actividad de capacitación.

Con objeto de proporcionar una contribución pedagógica al área de la capacitación, se pretendió que el instructor – o cualquier persona interesada en la temática-, pudiese encontrar en este escrito, las bases pedagógico-didácticas que le ayuden a diseñar los cursos de capacitación que imparte.

La capacitación bien estructurada, significa atender las demandas de formación que solicitan las organizaciones, que exigen a los trabajadores desempeñen su trabajo, por medio de una formación congruente a sus demandas y a los cambios tecnológicos para contribuir a elevar la calidad y productividad de esta. Por ello la pedagogía en el área de la capacitación enfrenta un gran reto educativo al enfrentarse a un contexto en el que los saberes son cuartados por las exigencias de nuestros tiempos, efectivamente se trata de un enorme reto, sin embargo, también de una enorme posibilidad.

Es tiempo -como pedagogos- de hacernos notar e ir abriendo brecha en actividades y funciones que antaño nos eran negadas o en las que era poco probable que tuviéramos acceso, es hora de medir nuestras capacidades y habilidades con otras disciplinas y profesionistas, de sumar esfuerzos al trabajo interdisciplinario, de que en cada equipo de trabajo demos la cara como profesionales de la educación. La realidad profesional nos exige ganar terreno laboral, posicionarnos en actividades diversas, enriquecer nuestro perfil profesional.

El nivel y función que desarrolle cada egresado de la Licenciatura en Pedagogía, dependerá de la formación, interés, creatividad y coraje que tenga para demostrar que los conocimientos que posee sobre la educación, el desarrollo individual y social del hombre, las capacidades y destrezas con que cuenta y que le permiten diseñar -e inclusive guiar- un proceso de capacitación de manera exitosa. Un pedagogo puede intervenir en el área de capacitación como: administrador de la capacitación, diseñador de programas y recursos educativos, coordinador de situaciones de aprendizaje, consultor o asesor en cuestiones de capacitación, experto en contenidos, agente de cambio, etc.

Queda claro que en este intento de proporcionar lineamientos para una adecuada planeación de los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la capacitación, no se agotaron todos los recursos, que han quedado abiertos un gran horizonte de posibilidades de intervención para los profesionales de la pedagogía, sin embargo, este ha sido uno de esos esfuerzos y acercamientos para tratar de presentar herramientas pedagógicas de utilidad, que respondan a las necesidades educativas reales de la actualidad.

Más que hacer una valoración exhaustiva, sobre el proceso de capacitación, la NTCL, el instructor de capacitación, etc., se da cuenta de la experiencia vivida en la elaboración del presente trabajo, al toparse con diversas limitaciones para su construcción, con variadas alternativas para su enriquecimiento, con información precisa e imprecisa de la temática tratada, con limitaciones espacio-temporales, pero con la peripezia de confirmar que ser un profesional de la pedagogía implica una manera de ser... *una forma de vida*.

## FUENTES CITADAS

### BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ TORRES, Martín G. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. 4ª. Reimpr. México, Panorama Editorial, 1999. 143 p.
- FERNÁNDEZ ROJAS, Hilda Ángela. *Manual para la elaboración de textos; antología, apuntes, libro de texto, manual, memoria, monografía, tesis y tratado*. 4ª.ed. México, Universidad Autónoma del Estado de México, 2007. 142 p.
- FLETCHER, Shirley. *Análisis de competencias laborales; herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*. Tr. Juan Carlos Jolly. México, Panorama Editorial, 2000. 128p.
- FUENTES Y FUENTES, Adriana. *Las competencias, el trabajo y la educación superior*. México, 2004. 148 p.
- Tesina (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía
- GARIBAY VELÁZQUEZ, María de la Luz. *El perfil del instructor de capacitación según la Norma Técnica de Competencias Laborales*. México, 2004. 111 p.
- Tesina (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- LEMUS NAVARRETE, Felipe. *Formación de instructores*. México, UNAM/Facultad de Psicología/División de Educación Continua, 2005. 80 p.
- MARTÍNEZ MEDRANO, Juan Carlos y Enrique Arcos Reyes. *Formación de Instructores con el enfoque de la Norma Técnica de Competencia Laboral*. México, UNAM/Facultad de Psicología/División de Educación Continua, 2005. 149 p.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2ª. Ed. 2ª. Reimpr. México, ECASA, 2002. 163 p.

### HEMEROGRAFÍA

- BERNAL G., María del Carmen. “El campo laboral del pedagogo; retos y perspectivas”. En: *Paedagogium; revista de educación y desarrollo humano*. año 2, n. 12, julio-agosto. 2002: 27-28
- DURÁN RAMOS, Teresita. “Necesidad de evaluar e incrementar la capacidad profesional en el ámbito educativo”. En *Paedagogium; revista mexicana de educación y desarrollo*. Año 2, n. 12, julio-agosto. 2002: 18-19.
- GUILLÉN NIEMEYER, Benito. “El oficio de pedagogo”. En *Paedagogium; revista mexicana de educación y desarrollo*, año 2, n. 12, julio-agosto. 2002: 7-10.
- SCHWARTZMAN KAPLAN, Rebeca. “Capacitación basada en normas de competencia laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación”. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*. Año 4, n. 14, enero. 2000: 87-93.

## MESOGRAFÍA

- ÁLVAREZ ANTONIO, Érika. "Capacitación laboral... lugar para el pedagogo". *en: La hora volandera. México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2008. [en línea] (<http://www.lahojavolandera.com.mx>)*
- AMADOR, Juan Pablo. *Manuales administrativos. [en línea]. Estados Unidos, s/a. (<http://www.elprisma.com>)*
- HAMM, Karina. *Diseño de un manual de procedimientos administrativos... [en línea]. Iuta, 2006. (<http://www.monografias.com>)*
- PALMA, José. *Manual de procedimiento. [en línea]. México, 2000. (<http://www.monografias.com>)*
- SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. [en línea]. México, 2004. (<http://www.sre.gob.mx>)*

## FUENTES CONSULTADAS

### BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA ROSALES, Socorro y Martha Elva Ramírez Guzmán. *Curso-taller de alineación a la Norma Técnica de Competencia Laboral "Diseño e impartición de cursos de capacitación CRCH0542.01"; dirigido a académicos e instructores. (Manual del participante). México, ACERTAR/CONOCER, 2005. 208 p.*
- ARGÜELLES, Antonio, *et alt. Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional. Prol. Miguel Limón Rojas. México, Noriega/Conalep, 2001. 315 p. (Col. Reflexión y análisis)*
- ARNAZ, José A. *La planeación curricular. 2ª.ed. México, Trillas/ANUIES, 2000. 74 p. (Cursos básicos para formación de profesores. Sistematización de la enseñanza: Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, no. 8)*
- CHADWICK, C.B. *La Psicología de Aprendizaje del Enfoque Constructivista. Capítulo Internacional Red Global para la mejora del Desempeño. Sociedad Internacional para la mejora del Desempeño. Marzo, 1998.*
- DEL CARMEN, Luis, *et alt. La planificación didáctica. Barcelona, GRAO, 2004. 110 p. (Col. Claves para la innovación educativa no. 27)*
- ESCRIBANO GONZÁLEZ, Alicia. *Aprender a enseñar: fundamentos de didáctica general. 2ª.ed. Cuenca, Universidad de Castilla/La Mancha, 2004. 448 p. (Col. Humanidades n. 20)*
- FLETCHER, Shirley. *Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Tr. Juan Carlos Jolly. Prol. Roger Buckley. México, Panorama Editorial, 2000. 108 p.*
- GARCÍA GONZÁLEZ, Eva Laura, *et alt. Gestión de la educación continua y la capacitación. México, Manual Moderno, 2004. 138 p.*

- GRADOS, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. Prol. Darvelio A. Castaño Asmitia. 2ª. Ed. México, Trillas, 2001. 361 p.
- GUZMÁN RODRÍGUEZ, Luis Ramón. *Un modelo de capacitación y desarrollo de recursos humanos*. México, 2004. 87 p.  
Informe Académico de Actividad Profesional (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- GVIRTZ, Silvina y Mariano Palamidessi. *El abc de la tarea docente: currículum y enseñanza*. México, AIQUE, 2002. 278 p.
- JUÁREZ CASTILLO, Ana Elisa. *Perfil del instructor de capacitación con opción a la certificación basada en normas de competencia laboral*. México, 2002. 215 p.  
Tesis (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- MASSÉ NARVAEZ, Carlos. “La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal”, en: *Documentos de investigación*. México, Colegio Mexiquense, 2003. 12 p.
- MENDOZA BUENROSTRO, Gabriel Jorge. *Por una didáctica mínima: guía para facilitadores, instructores, orientadores y docentes innovadores*. Prol. Alejandra León Paniagua. México, Trillas, 2003. 167 p.
- MESTAS FLORES, Ángel y María Isabel Alarcón Villar. *La evaluación como proceso*. México, s/e, 2003. 98 p.
- PINTO VILLATORO, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación; cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México, Mc Graw Hill, 2000. 206 p.
- SCHUNCK, Dale H. *Teorías del Aprendizaje*. 2ª.ed. Tr. José Francisco Javier Dávila Martínez. Rev. Tec. Ma. Elena Ortiz Salinas. México, Prentice Hall, 1998. 512 p.
- TELLEZ GODÍNEZ, María del Refugio. *Capacitación y educación basada en Normas de Competencia: el caso Conalep*. México, 2005. 128 p.  
Tesina (Licenciatura en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Pedagogía.
- VADILLO BUENO, Guadalupe. *Didáctica: teoría y práctica de éxito en Latinoamérica y España*. México, Mc Graw Hill, 2004. 217 p.

## HEMEROGRAFÍA

- SOUBERVIELLE, José Ángel. “Para llegar a la sociedad del conocimiento: competencias laborales”. En: *Revista Mundo del Trabajo; información económica y social para dirigentes sindicales*. Año 3, n. 26, febrero. 2008: 4.

VARGAS, F. et alt. *“El círculo virtuoso de las competencias laborales”*. \* *Revista Mundo del Trabajo; información económica y social para dirigentes sindicales*. Año 3, n. 26, febrero. 2008: 5-9.

\*Artículo tomado de *El enfoque de Competencia Laboral; manual de formación*. CINTERFOR, 2001.

## MESOGRAFÍA

CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *¿Qué es el conocer?*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)

----- . *Normas Técnicas de Competencias Laborales*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)

----- . *Normas Técnica de Competencia Laboral; Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)

----- . *Normas Técnica de Competencia Laboral; Impartición de cursos de capacitación presenciales*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.conocer.gob.mx>)

EXCELA. *¿Qué es la certificación por competencia laboral? y ¿cómo certificarse?*. [en línea]. México, 2007. (<http://www.excela.com.mx>)

----- . *Dudas frecuentes sobre las competencias laborales*. [en línea]. México, 2007. (<http://www.excela.com.mx>)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO/ FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS/COLEGIO DE PEDAGOGÍA “Titulación” y “Perfil del pedagogo” [en línea] <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/Pedagogia/>, México, 2008

GOBIERNO DE SONORA. *Guía para la elaboración de manuales de organización*. [en línea]. México, 2005. (<http://sonora.gob.mx>)

INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL. *Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales*. [en línea]. Santo Domingo, 1999. (<http://www.cinterfor.org.uy>)

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *¿Qué es el conocer?*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)

----- . *Normas Técnicas de Competencia Laboral*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)

----- . *Revista Competencia Laboral*. [en línea]. México, 2008. (<http://www.stps.gob.mx>)

**ANEXO.** Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”

**I.- Datos Generales**

**Código:** NUGCH002.01      **Título:** Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Propósito de la Norma Técnica de Competencia Laboral:**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de capacitación presenciales basados en necesidades del cliente, sus instrumentos de evaluación considerando los dominios de aprendizaje que apliquen, así como el material didáctico respectivo; lo cual incluye el diseño mismo de los cursos de capacitación presenciales, el de sus instrumentos de evaluación y el desarrollo de los materiales didácticos correspondientes.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en NTCL.

La presente actualiza a la NTCL CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

**Comité de Normalización de Competencia Laboral que la desarrolló:**

Gestión y Desarrollo de Capital Humano

**Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:**

01/03/2007

**Fecha de publicación en el D.O.F:**

24/10/2007

**Nivel de competencia:**

Tres

Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.

Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.

Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

**Ocupaciones relacionadas con esta NTCL de acuerdo al Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones (SICNO):****Módulo Ocupacional**

Capacitadores e instructores

**Clave del Módulo**

1123-02

**Ocupaciones:**

Capacitador

**Código:**

1123-02-01

Facilitador

1123-02-02

Instructor

1123-02-03

*Continúa en la siguiente página...*

**Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN):****Sector:**61 Servicios educativos

---

**Subsector:**611 Servicios educativos

---

**Rama:**6117 Servicios de apoyo a la educación

---

**Subrama:**61171 Servicios de apoyo a la educación

---

**Clase:**

611710 Servicios de apoyo a la educación

La presente Norma Técnica de Competencia Laboral, una vez publicada en el Diario Oficial de la Federación se integrará a la Base Nacional de Normas Técnicas de Competencia Laboral que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Se abrogan las Normas Técnicas de Competencia Laboral: “CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación”, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Los asuntos de evaluación y certificación de competencia laboral que se encuentren en trámite al publicarse en el Diario Oficial de la Federación la presente Norma Técnica de Competencia Laboral, se resolverán, conforme a las Normas Técnicas de Competencia Laboral “CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación”, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

*Continúa en la siguiente página...*

**II.- Perfil de la NTCL****Unidad**

Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Elemento 1 de 3**

- Diseñar cursos de capacitación presenciales

**Elemento 2 de 3**

- Diseñar instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación

**Elemento 3 de 3**

- Desarrollar materiales didácticos para cursos de capacitación presenciales

*Continúa en la siguiente página...*

**III.-Estándares de la competencia laboral de la Unidad:**

**Código:** NUGCH002.01      **Unidad:** Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Elementos que conforman la Unidad:**

Referencia	Código	Título
1 de 3	E0012	Diseñar cursos de capacitación presenciales

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. La guía de instrucción diseñada:
  - \* Señala el perfil de los usuarios;
  - \* Indica los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas;
  - \* Especifica las técnicas de instrucción y las grupales;
  - \* Describe actividades de enseñanza aprendizaje;
  - \* Señala estrategias de evaluación de los aprendizajes;
  - \* Refiere materiales didácticos, y;
  - \* Establece tiempos programados.
2. La información contenida en la guía de instrucción:
  - \* Corresponde con los objetivos y las necesidades de capacitación.
3. Los objetivos general, particulares y específicos diseñados:
  - \* Son congruentes entre sí y pertinentes con las necesidades de capacitación.
4. Los objetivos de aprendizaje diseñados:
  - \* Indican a quién va dirigido el curso;
  - \* Contienen los resultados del aprendizaje;
  - \* Corresponden al nivel de ejecución del objetivo general, y;
  - \* Especifican las condiciones de operación.

5. Los temas y subtemas definidos:

- \* Son congruentes entre sí y pertinentes con los objetivos de aprendizaje.

6. Las técnicas de instrucción seleccionadas:

- \* Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes, y;
- \* Especifican las condiciones para el desarrollo del curso.

7. Las técnicas grupales seleccionadas:

- \* Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes, y;
- \* Establecen las condiciones para el desarrollo del curso.

8. Las actividades de enseñanza aprendizaje definidas:

- \* Corresponden con el nivel de ejecución de los objetivos.

9. Las estrategias de evaluación determinadas:

- \* Corresponden con los objetivos de evaluación de los aprendizajes.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

#### CONOCIMIENTOS

#### NIVEL

- |   |              |
|---|--------------|
| 1. Principios de las siguientes teorías del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conductismo</li><li>• Cognitivismo</li><li>• Constructivismo</li><li>• Humanismo</li></ul> | Conocimiento |
| 2. Principios de educación de adultos   | Conocimiento |
| 3. Descripción de las siguientes técnicas grupales: <ul style="list-style-type: none"><li>• Expositiva</li><li>• Diálogo/discusión</li><li>• Demostración/ejecución</li></ul>               | Conocimiento |

#### ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES

- |           |  |
|-----------|--|
| 1. Orden: | La manera en que se presentan secuencial y lógicamente los temas y subtemas en las actividades de enseñanza aprendizaje. |
|-----------|--|

#### GLOSARIO

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Áreas de aprendizaje: | Comprenden los dominios cognositivo, psicomotriz y afectivo. <ul style="list-style-type: none"><li>• Cognoscitivo: Referente a todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del individuo,</li></ul> |
|--------------------------|--|

- que van desde la identificación hasta la aplicación de criterios y elaboración de juicios.
- Psicomotriz: En el que se incluye destrezas tales como precisión, exactitud, facilidad, economía del tiempo y esfuerzo,
  - Afectivo: Refiere al grado de interiorización que una actitud, valor o apreciación revela en la conducta de un individuo.
2. Guía de instrucción: Refiere al documento que utiliza el instructor, mismo en el que se organizan las actividades y materiales para el desarrollo del curso.
  3. Necesidades de capacitación: Refiere la problemática específica de la población a atender, los objetivos a cumplir, los requerimientos del mercado y las expectativas del cliente.
  4. Técnicas grupales: Son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del grupo, sobre la base suministrada por la dinámica de grupos. Una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que los esfuerzos puedan estar mejor integrados y dirigidos hacia las metas del grupo.

Referencia	Código	Título
2 de 3	E0013	Diseñar instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. Los criterios de evaluación definidos:
  - \* Corresponden con el nivel de aprendizaje de los objetivos.
2. El contenido del instrumento de evaluación definido:
  - \* Corresponde con los objetivos de aprendizaje, con las estrategias de evaluación y con lo establecido en la guía de instrucción.
3. Los reactivos elaborados para el instrumento de evaluación:
  - \* Corresponden con el tipo de instrumento y los objetivos de aprendizaje.
4. Las instrucciones elaboradas para la aplicación de los instrumentos de evaluación:
  - \* Contienen las indicaciones para el evaluador, y;
  - \* Establecen los tiempos para la evaluación.

5. El instrumento de evaluación diseñado:

- \* Tiene el espacio para el registro de los datos generales del evaluado, los datos del curso y el registro de las respuestas;
- \* Especifica las instrucciones de uso para el evaluado;
- \* Indica el valor de cada reactivo y la escala definida, y;
- \* Contiene reactivos y hoja de respuestas.

6. La hoja de respuestas elaborada:

- \* Contiene las respuestas esperadas y su ponderación.

7. El instrumento para la evaluación de satisfacción del curso diseñado:

- \* Contiene espacios para los datos de identificación y el registro de comentarios;
- \* Indica instrucciones generales y escala de estimación del nivel de satisfacción del curso, e;
- \* Incluye reactivos sobre las características del evento, el contenido del curso, los materiales didácticos y de apoyo, así como sobre el desempeño del instructor.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Definición de validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación	Conocimiento
2. Características de los siguientes tipos de instrumentos de evaluación: <ul style="list-style-type: none"><li>• De habilidades y destrezas</li><li>• De conocimiento</li></ul>	Conocimiento
3. Principios para la elaboración de reactivos.	Conocimiento

Referencia	Código	Título
3 de 3	E0014	Desarrollar materiales didácticos para cursos de capacitación presenciales

### **Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

#### **PRODUCTOS**

1. El manual del instructor elaborado:

- \* Abarca el índice;
- \* Incluye los datos generales, propósito, la introducción, el objetivo, ejemplos y ejercicios;
- \* Contiene recomendaciones de uso;

- \* Comprende la guía de instrucción y las recomendaciones para el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje;
  - \* Establece el desarrollo de los temas y subtemas y la descripción de las técnicas de instrucción;
  - \* Indica fuentes de información;
  - \* Incluye instrumentos de evaluación, y;
  - \* Especifica los recursos requeridos.
2. El contenido del manual del instructor desarrollado:
- \* Cumple con los objetivos de aprendizaje y la guía de instrucción.
3. La introducción desarrollada:
- \* Describe de manera general la estructura del manual con sus temas y subtemas, y;
  - \* Establece el enfoque didáctico, así como la importancia y el beneficio al participante.
4. El contenido de los temas y subtemas desarrollados:
- \* Corresponde con los objetivos de aprendizaje, y;
  - \* Es congruente con lo señalado en la guía de instrucción.
5. Las técnicas de instrucción descritas:
- \* Incluyen nombre;
  - \* Contienen objetivo y recursos;
  - \* Indican el número de participantes;
  - \* Establecen el procedimiento, los resultados esperados de la aplicación de la técnica y la duración de la misma, y;
  - \* Especifican recomendaciones para su ejecución.
6. Los ejercicios estructurados:
- \* Corresponden con el contenido temático y el proceso de enseñanza aprendizaje.
7. Los materiales didácticos requeridos:
- \* Corresponden con las actividades de enseñanza aprendizaje de la guía de instrucción y el perfil del participante.

1. Enfoque didáctico: Es la orientación del proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentado en las teorías de aprendizaje.
2. Material didáctico: Todos los elementos utilizados por el instructor y los participantes que apoyan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Requerimientos de comunicación: Características presentes en los materiales de apoyo relacionadas con: claridad; especificaciones para el tipo de medio (visual, auditivo, impreso etc.); coherencia con el contenido y alineación con los objetivos.